

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Taja Brumen

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v Mestni občini
Kranj, pred in v času finančne krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Taja Brumen

Mentor: red. prof. dr. Miro Haček

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v Mestni občini
Kranj, pred in v času finančne krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, red. prof. dr. Miru Hačku, za strokovno pomoč in koristne nasvete pri oblikovanju diplomske naloge.

Zahvala gre tudi staršem, Gregi in vsem, ki so mi ob končevanju študija in pisanju diplomske naloge stali ob strani, me spodbujali in verjeli vame.

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v mestni občini Kranj, pred in v času finančne krize

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v mestni občini Kranj, pred in v času finančne krize

Okolje, v katerem deluje javna uprava, se nenehno spreminja. Spremembe zajedajo celotno javno upravo in vplivajo na vsakodnevno delo v vseh delih upravnega sistema. Javni uslužbenci so glavno premoženje javne uprave, zato je treba za nadaljnji uspeh le-te vlagati v kadre.

Namen diplomske naloge je prikazati, kako je potekalo izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj pred in v času finančne krize. Večji poudarek je na vprašanjih, kako organizacija dodatnega izobraževanja in usposabljanja vpliva na razvoj javnih uslužbencev in kako je finančna kriza vplivala na sestavo načrta izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev.

Vsi zaposleni naj bi se na delovnem mestu, ne glede na razmere, nenehno izobraževali in s tem dopolnjevali prvotno pridobljeno znanje, uprava pa naj bi upoštevala njihove sposobnosti, interese in pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje. Izobraževanje in usposabljanje namreč omogočata izboljšanje sposobnosti javnih uslužbencev za delo, ki ga opravljajo. Ključni korak v izobraževalnem procesu je načrtovanje izobraževanja. Priprava programov je osnova za uresničevanje osrednje naloge, organizacije in izvedbe izobraževalnih programov v različnih okoliščinah.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, javni uslužbenci, finančna kriza, Mestna občina Kranj.

Education and qualifying of civil servants in the Municipality of Kranj, before and during economy crisis

Education and qualifying of civil servants in the Municipality of Kranj, before and during economy crisis

Environment in which public management operates, constantly changes. These changes sponge entire public management and affect on everyday work in all parts of public system. Civil servants are public management's main capital and for any further success of the management investing in human resources is essential.

The purpose of this thesis is to show how it is with the education and qualifying of civil servants in the Municipality of Kranj, before and during economy crisis. The emphasis is on questions, how does organization of additional education and qualifying affect the progress of civil servants and how did economy crisis affect on planning the education and qualifying of civil servants.

Educating civil servants should be a constant process, regarding all circumstances. The administration should take into account their abilities, interests and readiness for education. The planning of education is the key step in the process and it represents the foundation for all further educational and qualifying activities in all existing conditions.

Key words: Education, qualifying, civil servants, economy crisis, Municipality of Kranj.

KAZALO

1	UVOD	8
2	METODOLOŠKI NAČRT	10
2.1	Uporabljena metodologija	10
2.2	Postavitev hipotez	11
3	PROCES IZOBRAŽEVANJA	13
3.1	Definicija izobraževanja	14
3.2	Vrste in načini izobraževanja	15
3.3	Cilji izobraževanja	16
3.4	Izobraževanje v organizaciji	18
3.5	Raziskovanje izobraževalnih potreb	23
3.6	Programiranje izobraževanja	24
3.7	Načrtovanje izobraževanja	24
3.8	Organizacija in izvedba izobraževanja	26
3.8.1	Zunanja organizacija izobraževalne dejavnosti	27
3.8.2	Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti	28
3.9	Ekonomika izobraževanja	28
4	USPOSABLJANJE	30
4.1	Definicija usposabljanja	30
4.2	Potrebe po usposabljanju	32
4.2.1	Splošna razvrstitev potreb po usposabljanju	32
4.2.2	Razvrstitev potreb po usposabljanju glede na posamezne ravni v organizaciji	33
4.2.3	Cilji analize potreb po usposabljanju	34
4.2.4	Vrste analiziranja potreb po usposabljanju	35
5	JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI	38
5.1	Izobraževanje javnih uslužbencev v javni upravi	40
5.2	Pojem javnega uslužbenca	42
5.3	Vrste javnih uslužbencev	43
6	IZOBRAŽEVANJA, USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA ZA JAVNE USLUŽBENCE V ORGANIZACIJI UPRAVNE AKADEMIJE PRED FINANČNO KRIZO IN V ČASU LE-TE	45
6.1	Vpliv finančne krize na sistem javnih uslužbencev	49
7	PREDSTAVITEV IN OPIS MESTNE OBČINE KRANJ	52
7.1	Naloge in pristojnosti Mestne občine Kranj	52
7.2	Organizacija in delovno področje Mestne občine Kranj	53
7.2.1	Kadrovska struktura zaposlenih v Mestni občini Kranj	57

7.3	Analiza podatkov o izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj pred in v času finančne krize	58
7.4	Program občinske uprave Mestne občine Kranj za izobraževanje in strokovno usposabljanje javnih uslužbencev za leti 2008 in 2012	58
7.4.1	Cilji in namen izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj	59
7.4.2	Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj ..	59
7.4.3	Programi izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v MOK-u	60
7.4.4	Analiza načrta izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj leta 2008 in 2012	61
7.4.5	Načrtovane in izpeljane oblike izobraževanja in usposabljanja v MOK-u leta 2008.....	62
7.4.6	Načrtovane in izpeljane oblike izobraževanja in usposabljanja v MOK-u leta 2012.....	63
8	DOKAZOVANJE HIPOTEZE IN SKLEP	65
9	LITERATURA.....	67
	PRILOGE.....	73
	Priloga A: Intervju z gospo Mendi Kokot, namestnico direktorja občinske uprave Mestne občine Kranj.	73
	Priloga B: Okvirni načrt seminarjev občinske uprave Mestne občine Kranj za leto 2008 (interno gradivo 1).....	75
	Priloga C: Okvirni načrt seminarjev občinske uprave Mestne občine Kranj za leto 2008 (interno gradivo 2).....	78

KAZALO TABEL IN SLIK

Graf 6.1: Število udeležencev na programih usposabljanja in strokovnih izpitih UA v letih 2008, 2009, 2010 in 2011	50
Preglednica 6.1: Število udeležencev na programih usposabljanja in strokovnih izpitih UA v letih 2008, 2009, 2010 in 2011	51
Slika 3.1: Razlike med pojmi.....	14
Slika 3.2.: Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.....	22
Slika 7.1: Organigram Mestne občine Kranj	56
Tabela 7.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v MOK dne 31. 12. 2008 in 2012	60

Tabela 7.2: Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev v MOK v letu 2008 (seminarji)	65
Tabela 7.3: Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev v MOK v letu 2012 (seminarji)	67

1 UVOD

Javna uprava v Sloveniji se je v zadnjih petnajstih letih, v prehodu iz industrijske v informacijsko dobo, korenito spreminjala. V tem času so se odvijali številni procesi, prilagajanje spremembam v okolju (osamosvojitve, demokratizacija, vključevanje v Evropsko unijo, finančna kriza ...), ki so se na trgu dela kazali kot zmanjševanje tradicionalnih poklicev in delovnih mest in povečanje števila zaposlenih v storitvenih dejavnostih, kot so poslovne in javne storitve in državna uprava. V tem obdobju so se določene dejavnosti opuščale, druge so se hitro spreminjale. Tako od organizacij kot zaposlenih je to zahtevalo sposobnost hitrega prilagajanja tržnim potrebam, večjo prilagodljivost, uspešnost in učinkovitost delovanja. Z novimi izzivi, kot je prilagajanje spremembam, se je sposobna soočiti le dobro izobražena, inovativna in ustvarjalna delovna sila. Organizacijam in posameznikom vse to narekuje, naj svoje znanje vedno znova dopolnjujejo z novim. Javni uslužbenci namreč predstavljajo največje bogastvo javne uprave. S tem razlogom mora zagotavljati nenehno vlaganje vanje za svoj nadaljnji uspeh. Z dvigom ravni znanja javnih uslužbencev se dviguje tudi raven zakonitosti dela javne uprave. Pomembno je, da podjetje vложи dosti truda v načrtovanje in organiziranje izobraževanja in usposabljanja ter zagotavljanje sredstev, ki bodo podjetju omogočila dobro usposobljen in prilagodljiv kader. Da bo zagotovljeno uspešno izobraževanje zaposlenih, mora biti torej proces izobraževanja sistematičen in usklajen s potrebami družbe ter potrebami znotraj organizacije (Fisher in drugi 2006, 375–377).

Zakon o javnih uslužbencih, v nadaljevanju ZJU, je leta 2002 postavil temelje 'uradniškemu sistemu', saj loči med uradniškimi in strokovno-tehničnimi delovnimi mesti. Razvrščalo se je glede na zahtevnost delovnega mesta in pogojev za opravljanje dela ter drugih okoliščinah delovnih razmer ZJU (UPB 3 2007). ZJU (UPB 3 2007) določa izhodišča za stalni in sistematični razvoj javnih uslužbencev, ki vzpostavlja povezave med delovno uspešnostjo, uporabo novega znanja in mehanizmi nagrajevanja ter opredeljuje odgovornost do izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (Korade Purg 2004, 57).

Javne uslužbenke se ocenjuje na podlagi prispevka posameznega javnega uslužbenca k rezultatom organizacije znotraj javnega sektorja in z medsebojnim primerjanjem strokovnih in delovnih lastnosti vseh zaposlenih v organizaciji. Ocenjevanje delovne

uspešnosti je ključna podlaga za napredovanje javnih uslužbencev (Haček in Bačlija 2007, 126–127).

Razvoj javne uprave mora biti naravnan na dolgi rok in naj bi bil nenehno odvijajoči se proces. Področja modernizacije so predvsem zakonodaja in sistem javnih uslužbencev, odprava administrativnih ovir, povečanje kakovosti v upravi, informatizacija uprave oziroma uvedba in razvoj e-uprave. Pomembno področje razvoja v sistemu javne uprave je nedvomno tudi skrb za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev (Kovač 2002, 1039).

Cilj prenove uprave je ustvariti državljanom prijazno, odzivno in učinkovito upravo.

Ne bom se mogla izogniti dejstvu, da je Slovenijo v zadnjih letih prizadela finančna kriza. Zato bom v svojem diplomskem delu predstavila in raziskala vpliv in posledice le-te na izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev.

V diplomskem delu bom predstavila tematiko nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev, najprej na splošno, nato konkretnije, v času finančne krize, na primeru občinske uprave Mestne občine Kranj. Do odgovorov bom poskušala priti najprej prek teoretičnih okvirov, nato pa še na podlagi statističnih podatkov.

V osrednjem delu bom opredelila, kdo so javni uslužbenci, njihove pravice in dolžnosti, pojme vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja ter navedla razloge za nastanek finančne krize in kako le-ta vpliva na razvoj in napredek javnih uslužbencev in s tem javne uprave. V nadaljevanju bom namenila obsežnejše poglavje načinu ugotavljanja potreb po izobraževanju, njegovo načrtovanje in izvajanje v javni upravi.

Drugi del je v celoti namenjen raziskovalnemu delu. Prikazala bom statistične podatke o izobrazbeni strukturi zaposlenih v Mestni občini Kranj. Odgovorila bom na zastavljena vprašanja, kot so, kako so službe v Mestni občini Kranj razdeljene, koliko časa in finančnih sredstev namenjajo izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev, na katerih področjih se izobražujejo javni uslužbenci Mestne občine Kranj, kako je organizirano in načrtovano njihovo izobraževanje in kako je na izvajanje aktivnosti, kot sta izobraževanje in usposabljanje, vplivala finančna kriza, ki v Sloveniji traja že nekaj let. Sklep bo namenjen povzetku ugotovitev študij primera.

2 METODOLOŠKI NAČRT

Temelj razvoja sodobne uprave in profesionalizacije njenih kadrov so programi nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

Cilji izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev so različni, v ospredju pa so zagotovo povečanje učinkovitosti uprave, posodabljanje znanja zaposlenih z novimi tehnologijami in postopki, povečanje motivacije zaposlenih v upravi in možnosti kariernega razvoja (Miglič 2005, 241).

Na izvajanje nadaljnjega izobraževanja in strokovnega usposabljanja javnih uslužbencev ne bi smelo vplivati krizno stanje, kot ga imamo že nekaj let v Sloveniji. Kljub oviram mora biti namreč strokovno in sistematično, pri njem pa se morajo upoštevati tako pravice in potrebe organizacije kot pravice in potrebe zaposlenih.

Kot sem že omenila, bom v diplomski nalogi na primeru Mestne občine Kranj predstavila sistem izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev pred in v času finančne krize.

2.1 Uporabljena metodologija

V popolni raziskovalni nalogi mora biti uporabljena kombinacija različnih raziskovalnih metod. Popolna kombinacija vsebuje tako kavalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Taka kombinacija ima več prednosti, med drugimi poveča veljavnost študije, saj ta dva sklopa metod dodatno potrdita dobljene rezultate in na ta način dobimo drugačen vpogled v problematiko kot z eno samo (Fink Hafner in Lajh 2004, 36).

Podatke za potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez bom pridobila z deskriptivnimi in analitičnimi metodološkimi pripomočki.

- *Družboslovni intervju*

Izvedla sem preliminarni intervju z namestnico direktorja občinske uprave Mestne občine Kranj, go. Mendi Kokot. Ta me je seznanila z relevantnimi podatki o izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev Mestne občine Kranj ter mi izročila v vpogled interno gradivo, ki se nanaša na omenjeno izobraževanje in usposabljanje pred in v času finančne krize.

- *Študija primera*

Metodo sem uporabila za preučevanje izobraževanja in usposabljanja v konkretnem organu javne uprave, in sicer Mestni občini Kranj, z namenom pridobiti podatke o izvajanju zakonskih določil, ki vplivajo na izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev.

- ***Sekundarna analiza***

Je analiza že obstoječih podatkov, ki je mogoča, kadar so primerni podatki na voljo (Majchrzak 1984, 60–61).

Opravila sem sekundarno analizo internih virov Mestne občine Kranj o izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev pred in med finančno krizo v Sloveniji. V veliko pomoč mi je bila spletna stran Mestne občine Kranj, na kateri sem našla večino informacij, potrebnih za analizo izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev. Za razjasnitev temeljnih pojmov sem analizirala že obstoječe podatke iz številne strokovne, tako tuje kot slovenske literature, člankov, zbornikov, že opravljenih raziskav in z internetnih strani.

2.2 Postavitev hipotez

Tema diplomskega dela je študija primera izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Kranj. Namen študije je vpogled v prilagajanje na spremembe s področja zakonodaje in vstopa v Evropsko unijo, spremembe, ki jih terja razvoj informacijske tehnologije, vse večje zahteve odjemalcev ob njihovih storitvah in v zadnjem času vse bolj pogubna finančna kriza.

Na osnovi podatkov iz strokovne literature in teoretičnih izhodišč bom v empiričnem delu na podlagi odgovorov iz intervjuja s kompetentno osebo preverjala naslednje hipoteze:

H1: »Občinska uprava Mestne občine Kranj pomembno vpliva na razvoj javnih uslužbencev, saj organizira in spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje le-teh, tako pred kot v času finančne krize. Pri načrtovanju in organiziranju programov nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja pa upošteva interese javnih uslužbencev.«

H2: »Zaradi finančne krize so morali na občinski upravi Mestne občine Kanj zmanjšati finančna sredstva, vložena v organizacije in institucije, namenjene izobraževanju in

usposabljanju javnih uslužbencev, kar pomeni manj dodatnega izobraževanja in usposabljanja.«

3 PROCES IZOBRAŽEVANJA

Namen izobraževanja je mladim in odraslim zagotoviti podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo. Približati jim njihovo in druge kulture, ter naravne zakone in da bi pridobili jezikovne in druge spretnosti, potrebne za spoznavanje in sporazumevanje. Izobraževanje označuje dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot ter razumevanju vseh življenjskih področij (Jelenc 1991).

Vključevanje v izobraževanje je povezano z osebno izbiro posameznika, saj je le osebna odločitev posameznika najpomembnejši dejavnik kakovosti izobraževanja. A kar se tiče izobraževanja ne gre vedno za svobodno izbiro; še posebej, ko želimo obdržati delovno mesto ali opravljati določeno delo. Nenehno je potrebno pridobivati znanje (Vilič-Klenovšek 2004, 9-10).

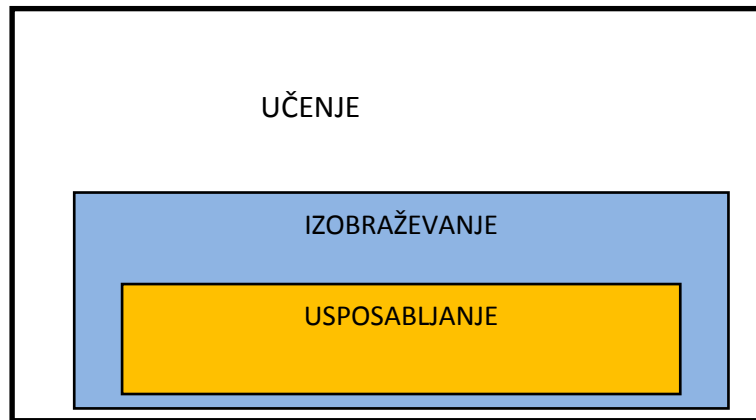
Izobraževanje ljudi skozi vse življenje je potrebno, ker vsaka sprememba v družbi zahteva nov način življenja in, ker smo soočeni z dejstvom, da vedno hitreje prihaja do novjših odkriti (Ferjan 1999a, 12).

Izobraževanje je torej ena pomembnejših človekovih dejavnosti, ki nas pripravlja na delo in življenje v najširšem pomenu. Je namenska, ciljno naravnana in sistematična. Pogosto zahteva določen napor. Vključuje tako šolske kot zunajšolske, formalne in neformalne oblike, ter obsega najrazličnejše, s katerimi se razvijajo sposobnosti, pridobivajo spretnosti in navade. Dviguje splošno razgledanost in kulturo človeka (Potokar in Jereb 2003).

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in tudi z usposabljanjem. Za učenje je značilno, da je to vsaka oblika dejavnosti individuma ali skupine ljudi, s katero dosežemo spremembe v njihovem obnašanju, ki se nanašajo na sestavine iz področja spoznavanja, sociale, poslovanja ali delavnosti. Izobraževanje se tako nanaša na pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo ali poklic. Kot lahko rečemo, je to vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja. Vsaka izobraževalna izkušnja pri posamezniku povzroči dokaj spremenjeno stanje, ki ga lahko prenaša v novo učno izkušnjo. Učenje tako ni samo pridobivanje znanja, spretnosti, navad, je tudi njihovo uresničevanje, prilagajanje ter povezovanje v praksi in organizaciji. Če skupaj zberemo

ugotovitve do sedaj, opazimo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju. Izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje (Možina 2002, 17).

Slika 3.1: Razlike med pojmi



Vir: Možina (2002).

3.1 Definicija izobraževanja

Izobraževanje je proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad (Ferjan 2005).

Izobraževanje je dolgotrajen in načrtno usmerjen proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Ločimo neformalno in formalno izobraževanje. Neformalno izobraževanje poteka doma, v delovni organizaciji in širši skupnosti. Formalno izobraževanje pa poteka v šolah in organizacijah za poklicno izobraževanje (Jereb 1998, 17).

Kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je izobraževanje ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Vloga in pomen le tega sta se skozi zgodovino spreminjala. Izobraževanje je bilo temu različno cenjeno in zaželeno, vedno pa povezano z razvojem in napredkom (Jelenc 1996, 7).

V najožjem smislu bi izobraževanje lahko opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje pa je posameznikova zmožnost, ki mu omogoča reševanje različnih problemov. Gre za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne v zavest. V samem bistvu so to preizkušene informacije, ki izobraževancu pomagajo pri izvajanju določenih del in nalog, sprejemanju odločitev in reševanju problemov (Možina 2002).

V tem času hitrega informacijsko-tehnološkega razvoja, je izobrazba, ključno videnje kvalitete človeškega obstoja. Je ena najbolj produktivnih naložb. Izobrazba je eden pomembnejših dejavnikov razvoja, saj se njena vloga pojavlja na vseh področjih družbenega življenja (Bisovsky in drugi 1998).

3.2 Vrste in načini izobraževanja

Sistem izobraževanja odraslih mora zajeti in opredeliti celoten spekter izobraževanja in učenja odraslega človeka, ki obsega (Jelenc 1989):

- Formalno obliko izobraževanja

To je oblika izobraževanja, ki služi pridobivanju in izpolnjevanju formalne izobrazbe in kvalifikacije s potrdilom in izdajo javno veljavnega spričevala, diplome ali potrdila. Formalna oblika izobraževanja zajema strogo določene vpisne in druge pogoje za obvezno preverjanje pridobljenega znanja (Jelenc 1989).

Ta primer izobraževanja ljudi, je organiziran v obliki šolskega dela. Celoten vzgojno-izobraževalni proces poteka v neposredno osebem stiku učitelja z izobraževanci. Vnaprej določeno število učnih ur ima velik pomen pri predavateljevem podajanju snovi in razlage. Za uspeh, vse to postane pri formalnem izobraževanju odraslih pomemben in odločilen dejavnik, ker sicer odrasli težko kombinirajo svoje redno izobraževanje z drugimi dolžnostmi in aktivnostmi (Kranjc 1979).

- Neformalno obliko izobraževanja

Neformalna oblika izobraževanja je način izobraževanja brez določenih vpisnih pogojev in brez obveznosti končnega preverjanja (Jelenc 1989).

Ta oblika je tisto izobraževanje odraslih, ki ne poteka po običajni poti formalnega izobraževanja, pouka z neposrednim osebnim stikom učitelja z izobraževanci, ampak po drugih, manj formalnih poteh. Predavatelji s pomočjo raznih medijev komunicirajo z učenci na daljavo po dopisni poti. Le manjši del neformalnega izobraževanja poteka v neposrednem osebem stiku predavatelja z izobraževanci (mentorstvo, razgovori, konzultacije, diskusijska srečanja in krajši seminarji). Odrasli si ponekod sami razporejajo čas, obseg in ritem učenja. Izobraževalne institucije jim dajejo možnost izbiranja. Z

omejitvijo, da pri tem ne smejo prekoračiti danih norm. Udeleženci se učijo po vnaprej določenem programu, snov pa morajo obvladati do izpitnega roka (Jelenc 1989).

- Usmerjeno ali vodeno samoizobraževanje

Pri tovrstni obliki izobraževanja oseba sama ne prevzema celotne organizacije svojega učenja, temveč del procesa poteka pod vodstvom izobraževalne ustanove. Izobraževanec si sam določi globalni cilj, ki ga želi doseči, medtem ko načrtovanje in programiranje opravi to namensko postavljena ustanova (Jelenc 1989).

- Samoizobraževanje

Pojmujemo ga kot proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad, pri katerem izobraževanec v celoti sam obvladuje učni proces; postavlja si cilje izobraževanja, opravi vso organizacijo, načrtuje, programira, uresničuje učenje in vrednoti ter preverja naučeno vsebino (Jelenc 1989).

Izobraževanje lahko razdelimo tudi po vsebini, in sicer na tri vrste:

- splošno izobraževanje; ko znanje dobi splošen pomen in se razširi med večino ljudi, ne da bi jim koristilo za njihovo poklicno delo, postane to znanje del splošne izobrazbe. Naš šolski sistem si prizadeva, da bi vsak človek pridobil nekaj osnovnega znanja. Naučil naj bi se pisati, brati, dobil nekaj jezikovne vzgoje, nekaj znanja s področja tehnike, zemljepisa, zgodovine, matematike, prehrane in še nekaj drugih področij.
- strokovno izobraževanje; z ustreznim šolanjem pridobljena izobrazba, ki jo mora imeti zaposleni za opravljanje določenega dela in je drugačna kakor z delom pridobljene delovne zmožnosti oziroma izkušnje.
- družbenopolitično izobraževanje; pospešuje razvoj družbene zavesti, in to z znanji, s stališči ter z vrednotami, ki jih posreduje in razvija (Kranjc 1979).

3.3 Cilji izobraževanja

Organizacija, ki želi svoje zaposlene izobraževati in usposablјati, se mora najprej seznaniti s cilji, ki jih želi s tem doseči, ter z dejavniki, ki vplivajo na uspešnejši proces

usposabljanja. S stališča organizacije zaposlenih naj bi izobraževanje prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Jereb, 1998, 101).

Iz tega lahko izvedemo naslednje specifične cilje takšne dejavnosti v organizaciji (Jereb, 1998, 101):

- Stalno usposabljanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- Kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju kadrov;
- Načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- Pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- Izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe;
- Dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja.

Cilji izobraževalnega sistema bi zahtevali temeljito nadaljnje razčlenjevanje, saj so po navadi posplošeni in zastavljeni dokaj široko. Glavna slabost tako posplošenih, čeprav sicer v osnovi dovolj jasno in enopomensko opredeljenih ciljev je v tem, da so izredno težko merljivi in jih je zato težko nadzorovati. V takem primeru je težko ugotavljati, ali izobraževalni sistem navedene cilje dosegata ali ne. Prav evalvacija doseganja postavljenih ciljev oziroma povratna informacija o uspešnosti delovanja sistema glede na postavljene cilje pa je pogoj za smotno organizacijo in upravljanje sistema ter njegov nadaljnji razvoj (Jereb 1998).

Celotno področje izobraževalnih ciljev delimo na tri skupine, in sicer na:

- kognitivne cilje, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanja, pojmov in zakonitosti,
- motorične cilje, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin,
- afektivne cilje, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Lahko torej rečemo, da se posamezni vidiki izobraževalnih ciljev po navadi prepletajo in dopolnjujejo. Kljub prepletenosti pa je seveda koristno, da se tako pri načrtovanju kot pri poznejšem preverjanju doseženih izobraževalnih rezultatov zavedamo posameznih vidikov, na katerih je vsakokrat težišče (Jan in Jereb 2001).

Pomembno je, da so cilji jasno določeni in da jih razumejo vsi zaposleni. Potrebno je pridobiti čim več informacij o podjetju, zgodovini, težavah zaposlenih in ciljih kot celote. Mnogi ne znajo biti dovolj posebni in kot podlago za izobraževanje uporabljajo celotni poslovni načrt (Welsby 2003).

3.4 Izobraževanje v organizaciji

Vse večje organizacije in podjetja imajo organiziran svoj izobraževalni sistem. Vsaka organizacija, ki želi uspešno delovati in poslovati na svojem področju, želi doseči, da so zaposleni v čim večji meri pripravljeni prispevati k uspešnosti njenega poslovanja s svojim znanjem, sposobnostmi in navadami (Huč in Jereb 2001).

Izobraževalna dejavnost v podjetju je po svoji naravi najpomembnejši del celotnega izobraževalnega sistema. Vsaka organizacija mora v okviru ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati na razvoju in izobraževanju lastnih ter tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem. (Jereb 1998).

Izobraževanci prinašajo v izobraževalni proces različne vrste predznanja, ki izvirajo iz njihovega predhodnega izobraževanja in dela, pa tudi svoje življenjske in druge izkušnje. V izobraževalnem procesu odraslih se moramo še posebej zavedati pomena predznanja in izkušenj, saj na njih pogosto gradimo ves izobraževalni proces. (Jereb 1989, 102).

Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah

Med sodobne oblike in metode izobraževanja v organizacijah lahko prištevamo (Jereb 1998, 122-131):

- študijske sestanke

Temeljne značilnosti študijskih sestankov so problemska ali tematska usmerjenost, izmenjava izkušenj, skupinsko delo in izobraževalna vsebina.

- krožke za izboljšanje proizvodnje – krožke za kakovost

V organizacijah so zasnovani, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter za boljšo kakovost izdelkov.

- programsko usmerjene krožke

Tudi ti delajo v manjših skupinah (5 do 12 članov), po nekem vnaprej opredeljenem programu dela. Posamezni krožek deluje le tako dolgo, dokler ne izpolni svoje naloge. Od programa krožka je odvisno, katere sodelavce bomo vključili vanj.

- pripravništvo

Namen organiziranega pripravništva je načrtno vključevanje delavcev, ki so si pridobili določeno strokovno izobrazbo, v delovno okolje in njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delovno mesto v organizaciji. Po končanem pripravništvu mora biti pripravnik usposobljen za samostojno opravljanje določenih nalog.

- simulacijske metode

Simulacijske metode uporabljamo za lažji prenos znanja v prakso, predvsem takrat, ko je prehod od teoretičnih spoznanj na zapleten, nepregleden praktični položaj zelo velik.

- senzitivni trening

Glavni cilj je izboljšanje medosebnih odnosov med zaposlenimi.

- metodo opazovanja in posnemanja

Posameznik se nauči opravljati neko delo, tako da pri delu opazuje že usposobljenega delavca in ga posnema.

- delovno mesto za urjenje

To je posebno delovno mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno usposabljanju – oziroma gre za proizvodno delovno mesto, ki je občasno prosto, tako da ga lahko v tem času uporabimo za usposabljanje novincev.

- metodo menjavanja dela

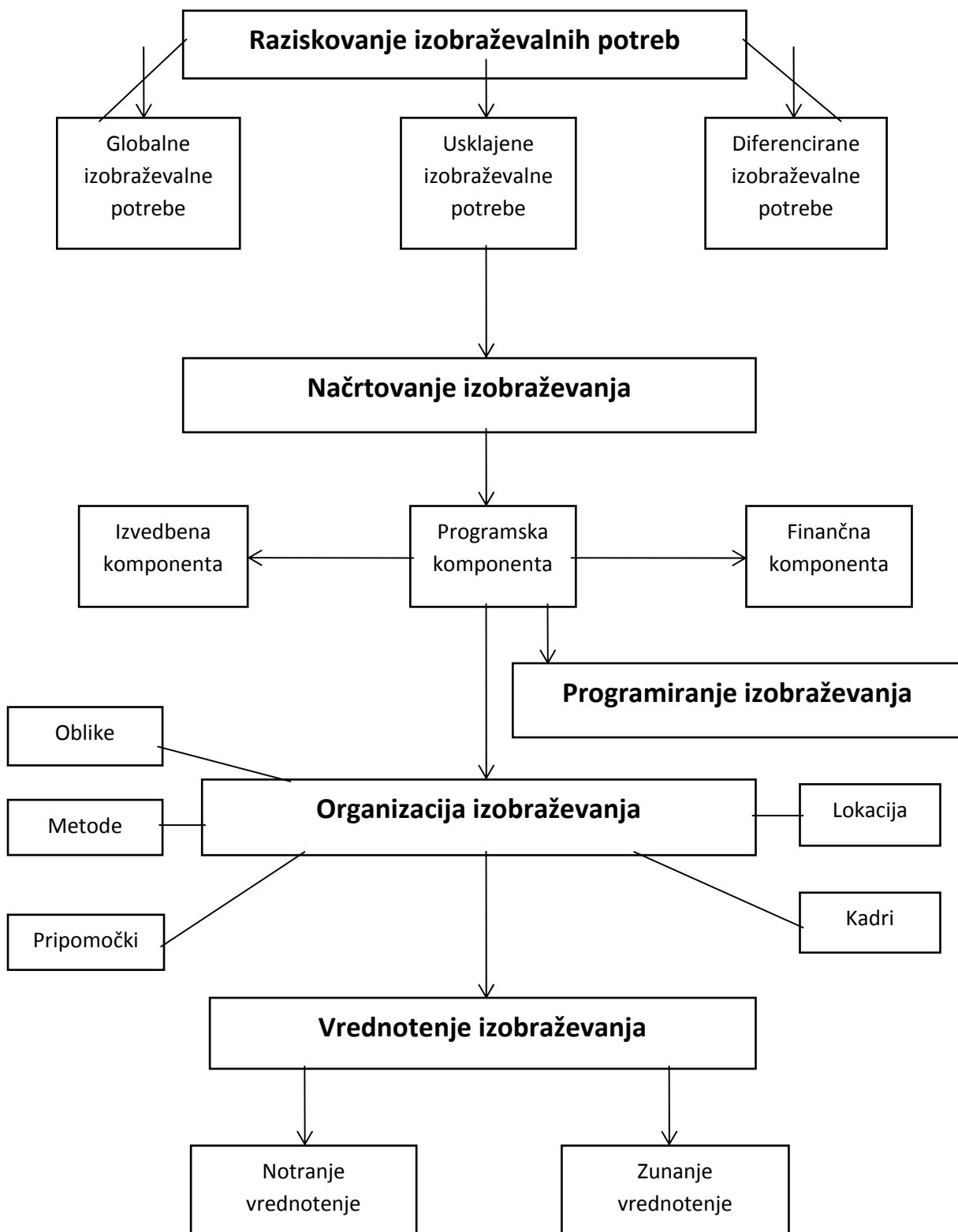
Pri tej metodi se udeleženec določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v organizaciji. Način se največkrat uporablja za usposabljanje bodočih menedžerskih kadrov.

- sodelovanje s šolami

Organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov, usmerjanju mladine in zaposlenih v izobraževanje ter pri zagotavljanju drugih pogojev za uspešno strokovno in poklicno izobraževanje.

Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in usposablajo za delo, bi se morali zavedali, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanem izobraževalnem ciklusu (Foot in Hook 1996, 176). Na sliki 3.2. so prikazane stopnje izobraževalne dejavnosti, ki potekajo v organizaciji po določenem zaporedju: od raziskovanja izobraževalnih potreb do vrednotenja izobraževanja.

Slika 3.2: Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji



Vir: Možina (1998, 198)

3.5 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje izobraževalnih potreb je temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti, od katere so odvisne vse nadaljnje stopnje. Le to je zato potrebno udejanjiti sistematično in celovito. Obstajajo diferencialne in globalne izobraževalne potrebe (Jereb, 1998).

Za sprejem ustrezne odločitve so po Trevnu (1998) potrebne tri vrste analize: analiza organizacije, analiza zaposlenih in analiza delovnih nalog. Organizacije ocenijo, kakšne so potrebe po izobraževanju zaposlenih. Pripravijo jih na podlagi različnih kazalcev, kot so: preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, nova tehnologija, pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih ipd. Določanje organizacijskih potreb po ustreznem izobraževanju in usposabljanju je pomembno z dveh vidikov (Jan in Jereb 2001):

- Izobraževanje in usposabljanje zahtevata obsežnejše finančne vložke. Ustrezno usposabljanje opravičuje svoje stroške, na drugi strani pa jih nepravilno povečuje brez primernih koristi.
- Neustrezno izobraževanje lahko slabo vpliva na zaposlene. Delavci, ki v programih usposabljanja in izobraževanja ne dobijo dovolj znanja za opravljanje delovnih nalog, so lahko izločeni, primanjkuje pa jim tudi motivacije.

Organizacije bi morale pri raziskovanju in ocenjevanju izobraževalnih potreb omogočati natančnost pri opredeljevanju potreb po usposabljanju in postavljanju učnih ciljev (Stanley 1984). S tem bi se zmanjšala možnost neustreznega usposabljanja, preprečili bi se nepotrebni stroški in možnosti nezadostne priprave.

V praksi se morajo pogosto sprijazniti z neskladjem med izobraževalnimi potrebami in možnostmi ne glede na višino finančnih sredstev, ki jih v posamezni organizaciji namenijo za izobraževanje. Izhod iz tega položaja je v iskanju sodobnejših in boljših organizacijskih rešitev in ne zgolj v povečanju izdatkov za izobraževanje. Organizacija mora sama, glede na svoje posebne potrebe in možnosti oceniti pomembnost posamezne izobraževalne akcije, ki jo želi izpeljati. Z analizo mora določiti prednostne izobraževalne ukrepe in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostrtosti izobraževalnih potreb. Za izpeljavo le tega je potrebno opredeliti ustrezne kriterije. Pri tem je smiselno pri ugotavljanju pomembnosti izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja slediti

kriterijem, s katerimi lahko določimo pomen vrednot posamezne delovne naloge ali določene dejavnosti za organizacijo. Kadrovska služba na osnovi tega pripravi izobraževalni načrt, v katerem določi prednostni vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov. Pozorni moramo biti, da z izbrano metodo selekcije ugotovimo, katere vsebine so posledica potreb delovnega procesa, ne pa zgolj želja zaposlenih (Kovač 2000).

3.6 Programiranje izobraževanja

Pri programiranju izobraževanja gre predvsem za oblikovanje notranjih izobraževalnih programov, katere izobraževalne organizacije izdelujejo same, za zadovoljevanje določenega dela svojih specifičnih internih izobraževalnih potreb (Jereb 1998).

S programiranjem izobraževanja torej podobno in po določenih didaktičnih načelih izoblikujemo vsebino in snovni okvir določenih izobraževalnih akcij, ki smo jih na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb načrtali v izobraževalnem načrtu.

Načini programiranja izobraževanja so posebni za različna področja in oblike izobraževanja, vendar večinoma vsebujejo enake osnovne stopnje:

- *načrt programa*, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja, didaktično uredimo in klasificiramo znanja in veščine, ki smo jih določili s preučevanjem potreb po izobraževanju in naknadno deduktivno analizo;
- *razčlenjevanje posameznih področij* na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo po njihovi logični povezanosti;
- *ugotavljanje in razporejanje vsebin* v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa. To je najtežja stopnja programiranja, v kateri dokončno didaktično oblikujemo gradivo (Možina 1998, 203; Vukasovič-Žontar 2004).

3.7 Načrtovanje izobraževanja

Načrtovanje izobraževanja mora biti skladno s potrebami po izobraževanju znotraj organizacije in s potrebami družbenega okolja. Med organizacijo in izvajalci posameznih programov se usklajuje izvajanje načrta izobraževanja (Jelenc 1996)

Načrti izobraževanja so (Možina 1998, 201):

- dolgoročni, s katerimi poskušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovsko-izobraževalno politiko in njene cilje;
- srednjeročni, z njimi poskušamo na podlagi omenjene politike in končnega bistva opredeliti predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb;
- kratkoročni, z njimi pa operacionaliziramo taktiko in cilje, opredeljene v srednjeročnem načrtu izobraževanja ali razvoja kadrov.

Načrtovanje izobraževanja predstavlja, po raziskovanju, ugotavljanju in usklajevanju izobraževalnih potreb in možnosti, podlago za vse nadaljnje stopnje oziroma aktivnosti izobraževalne dejavnosti. Na tej stopnji se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odloča za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, o finančnih sredstvih, nosilcih posameznih aktivnosti, za število mladih ali zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, časovne determinante posamezne izobraževalne aktivnosti (Vukasović-Žontar 2004, 36).

Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je načrt razvoja kadrov oziroma, če tega organizacija nima, predstavlja izhodišče dokumentacija usklajenih izobraževalnih potreb.

Izobraževalni načrt lahko sestavimo na več načinov, eden izmed njih je, da opredelimo tri komponente (Jereb 1998):

- *Programska komponenta*

Programska struktura izobraževalnega načrta mora vsebovati:

- programe za pridobitev strokovne izobrazbe,
- programe izpopolnjevanja,
- programe usposabljanja.

S to komponento v planu izobraževanja opredelimo programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe.

- *Izvedbena komponenta*

V izvedbeni komponenti načrta izobraževanja opredelimo kraj izobraževanja, nosilce ali izvajalce posameznih programov, trajanje izobraževanja oziroma tekoče leto izobraževanja, rok izvedbe oziroma rok za zaključek izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznem programu.

- *Finančna komponenta*

Z le to opredelimo, koliko bo potrebno za izobraževanje ošteti finančnih sredstev.. Podlaga za finančno komponento so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno sestavino. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je po navadi cena izobraževanja na izobraževanca ali skupino izobraževancev.

Ko je načrt narejen, ga moramo predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen načrt je podlaga za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb 1998).

3.8 Organizacija in izvedba izobraževanja

Organizacijo in izvedbo izobraževanja sestavljajo priprave in usklajevanje večine dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa je temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov (Možina 1998, 204).

Podlago za uresničitev organizacije in izvedbe izobraževanja dajejo naloge izobraževalne dejavnosti, ki se pojavljajo v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, načrtovanja izobraževanja ter priprave izobraževalnih programov. Organizacija lahko uresniči izobraževalne aktivnosti samo z lastnimi kadri ali v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Vsak način ima prednosti in slabosti, organizacija pa se bo odločila za tistega, ki mu v danem položaju najbolj ustreza. V podjetju torej ločimo zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti (Jereb 1998).

3.8.1 Zunanja organizacija izobraževalne dejavnosti

Različne razvojne možnosti, pogoji ter posebne potrebe po izobraževanju so narekovali, da so se v organizacijah razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti:

- *Izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovika*

Kadrovik v manjših organizacijah opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti. V glavnem je kadrovik organizator, redkeje pa tudi koordinator, ki lahko uresniči operativne in razvojne izobraževalne naloge le na ta način, da se pri svojem delu povezuje z ustreznimi institucijami (Jereb 1998, 118).

- *Organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe*

Organizator izobraževanja je predvsem organizator, vendar pa pogosto tudi usklajuje delo strokovnih skupin, ki uresničujejo izobraževalne akcije ali razvojne naloge v okviru izobraževanja (Jereb 1998, 118).

- *Oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba*

Ta organizacijska oblika je primerna za večje organizacije, ki izvajajo večje število različnih oblik izobraževanja. Zajema skupino strokovnjakov za razvojne naloge in operativno skupino organizatorjev izobraževanja (Jereb 1998, 118).

- *Izobraževalni center*

Izobraževalni center je lahko organiziran kot podjetje ali kot organizacijska enota podjetja (Turk 1993, 100).

Izobraževalni center je organizacijska oblika, primerna za večje organizacije. Zagotoviti kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje vseh, tako globalnih kot diferencialnih izobraževalnih potreb je njegova glavna naloga. Izobraževalni center zajema naslednje oddelke: oddelek za razvojne naloge, operativno skupino za organizacijo in usklajevanje izobraževalne dejavnosti, skupino za projektiranje in pripravo spremljanja in vrednotenja izobraževanja, skupino za uresničevanje strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, ki skrbi zlasti za povezovanje z izvajalci

teh akcij in usklajevanje dela, ter administrativno in tehnično službo (Jereb 1998, 118).

3.8.2 Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti

Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti temelji na pripravi in usklajevanju dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvedbo izobraževalnih procesov (Jereb 1998).

Programi so prilagojeni notranjim potrebam, problemi so aktualni, vsebine uporabne, večja je zmožnost prilagajanja izobraževalnega procesa okoliščinam dela in pogojem, ki jih zastavlja podjetje. Izobraževanci se med seboj poznajo, kar vpliva na ugodnejšo klimo v podjetju in boljšo medsebojno komunikacijo. To privede do nižjih stroškov izobraževanja (Jereb 1998).

Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da z uporabo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa (Možina 2002).

Negativna plat tovrstne organizacije izobraževanja je, da učitelji pogosto niso ustrezno usposobljeni. Izobraževalni proces je mnogokrat moten, z zunanjimi strokovnjaki komunikacija večinoma ni možna, izobraževalno vzdušje je težko vzpostaviti (Jereb 1998).

Pri izvedbi in organizaciji izobraževalnega procesa moramo upoštevati temeljna načela in pogoje za uspešno učenje, kot so (Jereb 1998b):

- motiviranost za učenje,
- poznavanje učnih ciljev in načinov, s katerimi jih dosežemo,
- razumevanje učne vsebine,
- poznavanje rezultatov učenja (povratna informacija),
- ponavljanje oziroma obnavljanje dejavnosti, ki se jih učimo.

3.9 Ekonomika izobraževanja

Ekonomski pomen izobraževanja z družbenega vidika vidimo kot vpliv izobraževanja na gospodarsko rast, zaposlovanje in razdelitev družbenega dohodka. Brez investicij v

izobraževanje pa niti družba niti podjetja ne morejo slediti razvoju znanosti in tehnike (Ferjan 1999, 63–64). Iz tega lahko sklepamo, da več znanja krepi konkurenčnost podjetja in s tem vpliva na konkurenčnost izobraževanja. Vse to pripomore k rasti podjetja in posledično omogoča večje vlaganje v izobraževanje.

Ekonomiko izobraževanja lahko označimo kot znanstveno vedo, ki preučuje dejavnike individualnih in družbenih odločitev o tem, kakšen delež omejenih sredstev bo namenjen za izobraževanje (Bevc 1991, 32).

Ekonomika izobraževanja je posebna ekonomska disciplina, ki je posebej naravnana med ekonomsko in pedagoško znanostjo. Zanima se predvsem za vpliv vzgoje in izobraževanja na individualno in družbeno produktivnost, proizvodne, človekove potrošne in kulturne funkcije ter vprašanja upravičenosti investicij v izobraževanje posameznikov in posameznih dejavnosti (Černetič 1999, 4).

V različnih organizacijah se izvajajo različne oblike izobraževanja, ki se med seboj razlikujejo po trajanju, vsebini in stopnji zahtevnosti. Zato se ugotavlja ekonomska cena izobraževanja za vsako izobraževalno akcijo posebej, medtem ko naj bi ceno izobraževanja za širše profile ugotavljale institucije, ki so pristojne za njihovo šolanje (Možina 1998, 207).

Investicije v človeški kapital so kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči zaslužek oziroma na bodoči denarni in psihični dohodek s povečanjem človeških virov, pravi Becker (1964). Poleg izobraževanja na produktivnost vpliva tudi samo delo.

Ekonomska cena izobraževanja na izobraževanca zajema več sestavin. Te sestavine so: *materialni stroški* (tu upoštevamo splošne in neposredne stroške izobraževanja), *amortizacija* (zajema amortizacijski del nepremičnih in premičnih osnovnih sredstev) ter *dohodek* (obsega plače učnega in pomožnega osebja) (Možina 1998, 208).

4 USPOSABLJANJE

4.1 Definicija usposabljanja

Usposabljanje definiramo kot načrtovan napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi lahko izboljšal svoje delovne rezultate (Merkač Skok 2005, 168).

Usposabljanje je sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo (Jereb 1991, 17).

Izraz usposabljanje pomeni razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju konkretnega dela. Sestavljajo ga načrtni programi, namenjeni povečani uspešnosti posameznikov, skupin in organizacijskih ravni. S pomočjo posameznikov ali oddelkov odgovornih za usposabljanje lahko podjetje usposabljanje usmerja, lahko pa ga usmerjajo zaposleni sami glede na svoje interese (Miglič 2002).

Če odrasel človek ne bi nenehno izpopolnjeval svoje usposobljenosti, bi ga razvoj njegove dejavnosti kmalu prehitel, posledice pa bi se pokazale v zmanjševanju rezultatov njegovega dela (Jereb 1998).

S pojmom usposabljanje so povezani tudi nekateri drugi pojmi (Možina 1998):

- Program/vsebina usposabljanja zajema učne vsebine, ki jih moramo uresničiti v procesu usposabljanja.
- Kaj naj bi udeleženec znal ali zmoget ob koncu usposabljanja nam povedo cilji usposabljanja in tudi s katero dejavnostjo bo dokazal, da je cilj dosegel.
- Rezultati usposabljanja so podlaga za ugotavljanje učinkovitosti usposabljanja in se merijo na podlagi znanja, sposobnosti in stališč, ki so jih zaposleni pridobili v procesu usposabljanja.
- Odpravljanje manjših primanjkljajev v znanju, navadah in spretnostih zaposlenih je dopolnilno usposabljanje.

Pojem usposabljanje v ožjem pomenu besede pomeni predhodno stopnjo pripravljenosti in prilagodljivosti odraslega človeka na delo. Torej bi temu lahko rekli vmesna stopnja med izobraževanjem in delom. Noben vzgojno-izobraževalni program ni tako obsežen, da bi pripravil udeležence izobraževanja za konkretno opravljanje delovnih nalog. Torej, zaključna faza vsakega izobraževanja je prav gotovo daljše ali krajše usposabljanje (Jereb 1980, 36)

Usposabljanje lahko opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov. Le ti izobraževancem omogočajo, doseg potrebne ravni znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo dela (Treven 1998).

Tako lahko ločimo različne oblike usposabljanja, med katerimi so (Jereb 1980, 36-40):

- pripravništvo (vključitev novincev, ki so končali strokovno izobraževanje, v delovno okolje organizacije),
- dopolnilno usposabljanje (zaradi potreb po manjših dopolnitvah usposobljenosti),
- uvajanje (usposabljanje pod nadzorom, kadar posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo potreboval razvite sposobnosti),
- priučitev (poteka v običajnih delovnih razmerah in je primerna za enostavna, nezahtevna dela).

Učinkovitost usposabljanja merimo z ugotavljanjem, ali je usposabljanje doseglo večino svojih ciljev na najbolj ekonomičen način

Uspešnost usposabljanja ne vključuje le ugotavljanja, ali je bilo usposabljanje kakovostno izvedeno, temveč predvsem, kaj je bilo doseženo in ali je bilo vredno, da je organizacija vlagala vanj.

Po avtorici Jelenc S. (1999) proces usposabljanja zajema šest faz v naslednjem zaporedju:

- ugotavljanje potreb po usposabljanju,
- načrtovanje usposabljanja,

- programiranje vsebin,
- priprava in organizacija procesa usposabljanja,
- izvedba usposabljanja,
- evalvacija usposabljanja.

4.2 Potrebe po usposabljanju

Organizacija mora najprej vedeti, kaj pomeni potreba po usposabljanju, šele na to se lahko odloči, ali bo zaposlene napotila na različne programe usposabljanja. Pastuović pravi, da je »potreba po usposabljanju razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje nekaterih dejavnosti in funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnimi lastnostmi (v ožjem pomenu stališči, vrednotami, navadami), ki jih zaposleni že imajo« (Pastuović v Miglič 2002, 36).

Pastuović loči 4 faze ugotavljanja potreb po usposabljanju:

- analizo dela;
- določanje znanja in spretnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje dela;
- ugotavljanje znanja zaposlenih;
- primerjanje potrebnega in ugotovljenega znanja (Pastuović v Mohorčič Špolar in Ivančič 1996, 48).

Vsako možno rešitev za odpravo organizacijskih težav je treba oceniti glede na to, ali bo zadovoljila poslovne potrebe in ali bodo le-te zadovoljene po najnižji ceni (Bee in Bee v Miglič 2002, 37).

4.2.1 Splošna razvrstitev potreb po usposabljanju

- Reaktivne potrebe po usposabljanju

Te potrebe se ozirajo na pretekle izkušnje in rezultate, ki jih je treba spremeniti. Lahko so korekcijske in poskušajo popraviti trenutno stanje.

- **Proaktivne potrebe po usposabljanju**

Proaktivne potrebe po usposabljanju se nanašajo na prihodnost, zahtevajo več predvidevanja in načrtovanja, so bolj tvegane. Nanašajo se na dolgoročne cilje (na primer biti kos prihodnjim načrtovanim spremembam).

- **Globalne potrebe po usposabljanju**

Globalne potrebe po usposabljanju so določene z organizacijskim načrtom kadrovskih potreb in pridobivanjem kadrov, delno pa tudi z načrtom razvoja kadrovskih virov. Načrt vsebuje podatke o potrebnem številu zaposlenih za načrtovano obdobje, poklicni strukturi zaposlenih, stopnjah zahtevane izobrazbe in času za pridobivanje posameznih kadrov.

»Globalne potrebe po usposabljanju in izobraževanju za določeno obdobje opredeljuje analiza poklicne in izobrazbene strukture kadrov, ki jih je treba na novo zaposliti ali usposobiti, in obseg potrebnih sprememb v obstoječi kadrovski strukturi glede na sistemizacijo« (Jereb v Miglič 2002, 41).

- **Diferencirane potrebe po usposabljanju**

Diferencirane potrebe po usposabljanju so pravzaprav podrobneje opredeljene globalne potrebe. Gre za potrebe po določenem znanju in spretnostih za posamezne kategorije zaposlenih in posameznike (Miglič 2002, 40–41).

4.2.2 Razvrstitev potreb po usposabljanju glede na posamezne ravni v organizaciji

Pred razvrstitvijo bi poudarila, da med posameznimi ravnmi ni ostro začrtane meje; potrebe se med seboj povezujejo in prekrivajo.

- Skupne organizacijske potrebe (organizacijska raven)

Te potrebe so vezane na celotno organizacijo in so opredeljene z njenim poslanstvom. Njihova uresničitev se nanaša na vzpostavitev enotne identitete, na zagotavljanje pripadnosti organizacijski kulturi in spretnost organizacije privabiti in zadržati ustrezno usposobljene kadre.

- Potrebe posameznih organizacijskih enot (raven organizacijskih enot)

Gre za ugotavljanje potreb, ki so značilne za posamezne organizacijske enote. Nekatere potrebe so lahko tudi skupne, kar sicer ni vedno zagotovilo za skupne rešitve.

- Poklicne potrebe (poklicna raven)

Na poklicni ravni se ugotavljajo potrebe, vezane na nekatere poklice ali skupine poklicev. Nanašajo se na potrebe dela, ne na posameznikovo sposobnost njihovega izpopolnjevanja.

- Individualne potrebe (individualna raven)

Individualne potrebe se nanašajo na posameznika; so najpomembnejše in zahtevajo največ pozornosti. Usposabljanje na ravni posameznika je pomembno, ker omogoča njegovo rast glede na sposobnosti, ki jih ima, in njegov karierni razvoj (Applegarth in drugi v Miglič 2002, 41–43).

4.2.3 Cilji analize potreb po usposabljanju

Analiza potreb po usposabljanju je prva stopnja izvajanja usposabljanja in podlaga za vse ostale. Pri oblikovanju učnih načrtov mora postopek ocenjevanja potreb po usposabljanju poznati in upoštevati ostale faze učnega procesa in vrednotenje usposabljanja. Kvaliteta ocenjevanja potreb po usposabljanju odločilno vpliva na kvaliteto procesa usposabljanja in razvoja v organizaciji (Miglič 2002, 34).

Izsledki analize ugotavljanja potreb zagotavljajo, da se programov usposabljanja udeležijo najprimernejši posamezniki, ki bodo dosegli svoje in organizacijske cilje. Podatki, pridobljeni z različnimi metodami in tehnikami, torej pripomorejo k učinkoviti pripravi in izvajanju programov usposabljanja.

Temeljni cilj analize potreb po usposabljanju je raziskati, ali je usposabljanje najprimernejša pot reševanja problemov delovne uspešnosti. Z ocenjevanjem potreb se torej začrtata smer in način usposabljanja.

Pri tem je treba upoštevati in nadzorovati tudi okolje (notranje in zunanje), v katerem deluje organizacija, kulturo in strukturo organizacije, njene kadre in tehnologijo (Stanley v Miglič 2002, 35).

Analiza potreb po usposabljanju si zastavlja naslednje cilje:

- prispevati k natančnosti opredeljevanja potreb po usposabljanju in določanju učnih ciljev;
- prispevati k izboru najprimernejše oblike reševanja problema;
- oblikovati kriterije ocenjevanja spremembe vedenja po končanem programu usposabljanja;
- izdajati informacije o vsebinah in gradivih učnega procesa;
- priskrbeti podatke o potrebnih virih in s tem omogočiti ocenjevanje stroškov usposabljanja (Stanley v Miglič 2002, 35).

Oblikovalci, izvajalci in organizatorji usposabljanja na podlagi te analize določijo potrebne dejavnosti, cilji ugotavljanja in ocenjevanja potreb pa jim nakazujejo pričakovane rezultate usposabljanja.

Analiza potreb po usposabljanju pove, katero znanje, spretnosti in osebne lastnosti so potrebne za učinkovito opravljanje dela ter katera znanja, spretnosti in osebne lastnosti zaposleni že imajo in kaj še potrebujejo. Na podlagi tega pa se oblikujejo cilji nadaljnjih programov usposabljanja (Miglič 2002).

4.2.4 Vrste analiziranja potreb po usposabljanju

Organizacija ima na voljo dve metodi za ugotavljanje in analiziranje potreb po dodatnem usposabljanju. Prva, **tradicionalna metoda** analiziranja potreb po usposabljanju zgublja na pomenu, saj je njen cilj ugotoviti posameznikove potrebe po usposabljanju in določiti način njihove zadovoljitve.

Pri tej metodi ugotavljanja potreb po usposabljanju izstopajo tri pomanjkljivosti, in sicer:

- pojem potreba ni dovolj jasno opredeljen in iz tega izhaja, da ...
- ni univerzalnega modela ocenjevanja potreb po usposabljanju,

- s poudarjanjem posameznikovih potreb se lahko zanemarijo večji in pomembnejši problemi (npr. ali je usposabljanje prava pot reševanja problemov delovne uspešnosti in kako bodo novo znanje in spretnosti preneseni na delovno mesto).

Pri tem bi lahko še dodali, da čeprav ta metoda priznava pomen usposabljanja za odpravo razkoraka med pričakovano in dejansko delovno uspešnostjo, ne ugotavlja in odpravlja vzrokov teh problemov.

Zaradi prevelike ozkosti in omejenosti se opušča tradicionalni koncept ocenjevanja potreb po usposabljanju. Uporabnejše analize potreb, ki se čedalje bolj uveljavljajo v praksi, se izvajajo na različnih ravneh, ne le pri posameznikih (Miglič 2002, 50–51).

Celovita analiza potreb po usposabljanju upošteva različne zahteve, interese, cilje in možnosti. Gre za celovito ugotavljanje in ocenjevanje problemov delovne uspešnosti, pomembnih za vso organizacijo, upoštevajoč posameznikove potrebe po dodatnem znanju znotraj teh problemov. Ta koncept upošteva celotno paleto dejavnikov (ne samo posameznikovega pomanjkanja znanja), ki lahko predstavljajo izhodišče težav. Za razliko od zgoraj opisane tradicionalne metode zajema tudi poti prenosa novega znanja na delovno mesto in vrednotenje (evalvacijo) vpliva usposabljanja na delo.

Celovito ugotavljanje potreb po usposabljanju je razdeljeno na več dejavnikov in zajema analize, ki se nanašajo na organizacijo, delo in njene zaposlene (Goldstein v Miglič 2002, 51–52). Glavne komponente procesa ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju so organizacijska analiza, operativna analiza, ki je sestavljena iz analize dela in nalog ter iz njih izhajajoče analize znanja, spretnosti in odnosov, ter analiza posameznika.

1. **Organizacijska analiza** se opravi na makroravni in zajema pogled organizacijskih ciljev, okolja in vzdušja v organizacije. Te komponente nadalje vplivajo na oblikovanje programov usposabljanja in razvoja. Ugotavlja se, ali je usposabljanje prava pot za reševanje problemov in ali bi bil prenos naučenega na delovno mesto uspešen.
2. Na **operativni ravni** se zbirajo podatki o nalogah, ki sestavljajo posamezna dela, ter se ugotavlja in določa znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne zanje; hkrati pa se tudi ugotavlja, »katero znanje, spretnosti in sposobnosti je mogoče dobiti ali

izboljšati z usposabljanjem in česa se je mogoče naučiti neposredno na delovnem mestu» (Miglič 2002, 52).

3. Opredeljevanje sposobnosti posameznikov in določanje ciljnih skupin za posamezno usposabljanje se opravi pri **individualni ali osebni analizi**.

Metoda celovite analize potreb po usposabljanju zahteva, da se cilji usposabljanja opredelijo na vseh ravneh, da ne bi prišlo do razhajanja med njimi in interesi posameznih ravni. Na podlagi tega organizacija oblikuje cilje in programe usposabljanja ter kriterije njihove ustreznosti.

Velja omeniti, da obstajata dodatni oziroma podporni analizi, ki se nanašata neposredno na fazi ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju ter na njegovo izvajanje.

Analiza virov zajema pregled materialnih (oprema, prostori, finančni viri) in kadrovskih virov (trenutno stanje in njihovo načrtovanje glede na prihodnji razvoj organizacije).

Analiza zahtev obravnava metodološke in tehnične vidike za učinkovito ocenjevanje potreb po usposabljanju (npr. določitev metod za izvedbo analize potreb) (Goldstein v Miglič 2002, 53).

Za zaključek ugotavljam, da je za uspešno ocenjevanje potreb in načrtovanje programov usposabljanja treba upoštevati tudi dejavnike iz okolja, ki vplivajo na (ne)uspeh usposabljanja. Odločilno vlogo pri tem ima organizacijska analiza, saj so brez nje občutno zmanjšane prednosti ostalih dveh analiz.

5 JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI

Javna uprava je uprava v javnih zadevah. Javne zadeve so zadeve, za katere določena skupnost v določenem obdobju misli, da jih je treba opravljati in jih ne opravljajo posamezniki vsak zase. Družbe kot celote oziroma posameznih samoupravnih lokalnih skupnosti se tičejo javne zadeve. Javna uprava je formalna organizacija. Kako bo organizirana je odvisna od ciljev, ki si jih družba zastavi in od sredstev, ki jih ima na razpolago, da te smotre doseže (Vlaj 2006, 11).

Temeljni element vsake organizacije je človek oziroma delovno mesto, kar velja tudi v organizacijah javne uprave. Osebe, ki opravljajo službo v javni upravi, teorija imenuje javne uslužbence. Obstaja tudi ožji pomen tega istega izraza, in sicer zajema le tiste osebe, ki službo v državni upravi opravljajo trajno in profesionalno. Preostali del javnih uslužbencev v širšem smislu pa predstavljajo še funkcionarji v javni upravi (Haček 2001, 41).

Kot je navedeno v (Ministrstvo za javno upravo, 2006), so temeljna vodilna načela, med njimi še posebej:

- Vseživljenjsko učenje je pravica in dolžnost vseh javnih uslužbencev, ne glede na njihove naloge ali organ zaposlitve.
- Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev je sestavni del kadrovske politike ter je skladno z interesi posameznika in upravnega organa.
- Za strokovni razvoj javnih uslužbencev so odgovorni posamezniki, pa tudi državni organi, v katerih so zaposleni. Zanj je potrebno tesno in dejavno sodelovanje javnih uslužbencev, vodij na vseh ravneh upravne organizacije in kadrovskih specialistov ob podpori najvišjega vodstva.
- Vlaganje v strokovni razvoj javnih uslužbencev podpira učinkovitost in uspešnost upravnega dela. Odločitve o njihovem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju so naložbene odločitve ter jih je treba sprejemati odgovorno in skladno z ustreznimi predpisi.

- Stalno, sistematično in načrtovano usposabljanje in izpopolnjevanje sta izhodišče prizadevanja za doseganje poslovne odličnosti ter zagotavljanje in ohranjanje najvišjih standardov kakovosti. Odsevata temeljne vrednote državne uprave, kakršne so strokovnost, zakonitost, odličnost, pravočasnost, preglednost in dostopnost storitev.
- Sooblikujeta organizacijsko kulturo, spodbujata vključenost in krepiata občutek pripadnosti javnih uslužbencev državni upravi.
- Na individualni ravni izboljšujeta strokovno učinkovitost, povečata motivacijo za delo v upravi in prispevata k občutku izpolnitve, pripadnosti in obveze na delovnem mestu vsakega javnega uslužbenca.

Podatke o potrebah po usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev na organizacijski ravni, tj. ravni državne uprave, sproti pridobiva in na podlagi analiz ocenjuje ministrstvo za javno upravo. Potrebe na vertikalni ravni pa ocenjujejo posamezni državni organi sami. Analize tovrstnih potreb na vseh ravneh so podlaga za določanje ciljnih skupin javnih uslužbencev, ki imajo prednost pri usposabljanju in izpopolnjevanju.

- Skladno z ugotovitvami analiz potreb po usposabljanju in s posebnimi potrebami temeljnih ciljnih skupin javnih uslužbencev bodo vsako leto izdelani programi usposabljanja in izpopolnjevanja, ki bodo zajemali vse tiste horizontalne, tj. skupne vsebine, ki so v skladu z opredeljenimi cilji strategije. To so skupni, horizontalni programi, nanašajoči se na splošne naloge upravnih organov oziroma javnih uslužbencev, bolj ali manj pogosti v vseh ali večini teh organov (Ministrstvo za javno upravo, 2006).

Med horizontalne naloge, ki so tudi podlaga za oblikovanje programov usposabljanja in izpopolnjevanja, sodijo zlasti:

- sistemsko-pravne naloge državnih organov in vodenje v upravi (npr. sistemsko-pravna vprašanja, vodenje v upravi, priprava gradiva v upravi, normativna dejavnost in zakonodajni postopek, upravno poslovanje, mehanizmi nadzora nad delom uprave),
- upravljanje kadrovskega vira,

- mednarodno sodelovanje in t. i. 'evropske zadeve', s poudarkom na pripravah Slovenije za predsedovanje Evropski uniji,
- finančni in proračunski vidiki delovanja državne uprave,
- sistem lokalne samouprave,
- zagotavljanje in izvajanje javnih služb,
- splošne in pomožne vsebine dela v (Ministrstvo za javno upravo, 2006)

Ministrstvo za javno upravo oziroma Upravna akademija kot osrednja ustanova je zadolžena za organizacijo usposabljanja javnih uslužbencev v Sloveniji za doseganje zastavljenih ciljev.

5.1 Izobraževanje javnih uslužbencev v javni upravi

Da bi lažje razumeli pravice in obveznosti, vezane na proces izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev, moramo najprej opredeliti, kdo so javni uslužbenci.

Pred vstopom v Evropsko unijo je Slovenija namenila veliko pozornosti vzpostavljanju sistema javnih uslužbencev. To področje je bilo deloma že urejeno z nekaterimi predpisi, ki so se uporabljali namesto splošne ureditve delovnih razmerij. Področje zaposlovanja, pravic in obveznosti ter nekaj časa tudi plač je na primer urejal Zakon o delavcih v državnih organih, leta 1994 pa je bil sprejet še zakon o razmerjih plač (Korade Purg 2004, 51).

Za zaposlene v državni upravi se uporablja izraz javni uslužbenec. Izraz označuje osebe, ki službo v državnih organih in organih lokalnih skupnosti opravljajo trajno in profesionalno. Družbeni položaj javnega uslužbenca se je skozi zgodovino spreminjal: od enačenja z izvajanjem oblasti do privilegija, ki imetniku prinaša koristi (Pusić v Virant 2002, 187).

Sodobni pogled sprejema zaposlitve v državni upravi kot družbenokoristno funkcijo, pri kateri javni uslužbenec opravlja naloge v javno korist. Položaj javnih uslužbencev se razlikuje od zaposlenih v zasebnem sektorju zaradi črpanja sredstev za plače iz državnega proračuna (Virant 2002, 188).

V najširšem funkcionalnem pomenu bi kot javnega uslužbenca lahko pojmovali vsakogar, ki opravlja kakršnokoli javno funkcijo. V organskem smislu pa bi kot javne uslužbence lahko imenovali tiste, ki delajo za neki organ in se njihova dejavnost šteje kot dejavnost organa v javnem sektorju. Javni uslužbenec praviloma deluje znotraj uslužbenskega sistema (Haček in Bačlija 2007, 40).

V slovenski ureditvi oseba praviloma pridobi status javnega uslužbenca z enostranskim aktom o imenovanju oziroma s pogodbenim aktom, kar ureja ZJU (UPB3 2007) (Haček 2001). Kot samostojni in neodvisni izvajalec svojega poklica ne deluje v lastnem imenu, ampak v medsebojnem razmerju, ki temelji na posebni zaupnosti, politični nevtralnosti, nepristranskosti, lojalnosti in odgovornosti (Haček in Bačlija 2007, 101).

Klasifikacija javnih uslužbencev ter sistemizacija delovnih mest sta medsebojno povezani in prepleteni, ne le s pojmom delovnega mesta, pri katerem gre za skupek nalog, temveč tudi s kadrovskim načrtom, z nazivi in položaji. Klasifikacijski sistem javnih uslužbencev vsebuje (Haček 2001, 75):

- nazive in definicije posameznih kategorij;
- sistem kategorij, ki le-te povezujejo v sklenjeno celoto,
- pravila za razvrščanje, ki vsebujejo logično in praktično sprejemljive kriterije za uvrščanje javnih uslužbencev oziroma delovnih mest v posamezne kategorije.

Temelj klasifikacijskega sistema javnih uslužbencev je klasifikacija delovnih mest. Postopek klasifikacije delovnih mest se začne pri delovnem mestu. Delovno mesto je zbir vseh delovnih nalog, ki jih opravlja javni uslužbenec, in omogoča primerjavo delovnih mest po različnih skupnih lastnostih v skupine, ki jih je treba standardizirati. Za vsako delovno mesto je treba določiti redne in posebne naloge, administrativne naloge, osnovne metode dela in odgovornost. V sistemu klasifikacije delovnih mest sta položaj javnega uslužbenca in njegova plača odvisna od delovnega mesta, ki ga zaseda (Haček in Bačlija 2007, 98).

Slovenski uslužbenski sistem v 23. členu ZJU (UPB3 2007) na podlagi klasifikacije delovnih mest ločuje med uradniki in strokovno-tehničnimi javnimi uslužbenci.

Uradniška delovna mesta so delovna mesta, na katerih se opravljajo javne oziroma temeljne naloge organa in najzahtevnejše naloge v spremljajočih dejavnostih (ZJU-UPB3 2007).

Strokovno-tehnični javni uslužbenci so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela na področju kadrovskega in materialno-tehničnega poslovanja, tehnična in podobna dela, ki jih je potrebno opravljati zaradi izvajanja javnih nalog organa, pri čemer je nujno izpostaviti, da lahko tudi uradniki opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje nalog organa (ZJU-UPB3 2007).

Pri oblikovanju novega sistema javnih uslužbencev je Slovenija upoštevala standarde, ki so se oblikovali za pomoč državam kandidatkam za vstop v Evropsko unijo. Standardi so bili predstavljeni prek sodelovanja z organizacijo SIGMA, ki je skupni projekt Evropske unije in OECD-ja.

Slovenija je torej sledila načelom vzpostavitve strokovne in politično nevtralne javne uprave, ki se s hitrejšim odzivanjem približuje uporabnikom svojih storitev. Nov sistem javnih uslužbencev naj bi zagotavljal pravice, obveznosti in odgovornosti, ki omogočajo razvoj strokovnosti zaposlenih in profesionalizacijo dela. Pomemben element prenove je bila tudi vzpostavitev učinkovitega sistema notranjega in zunanjega nadzora nad delovanjem sistema (Fournier 1997).

Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU), sprejet 28. junija 2002, v veljavo je stopil leto pozneje, za razliko od prej veljavne zakonodaje razlikuje zaposlene v javni upravi na delavce in javne uslužbence in v večini primerov nedosledno ureja delovna razmerja zaposlenih v javni upravi (Belopavlovič 2004, 11; Čater 2004, 9).

5.2 Pojem javnega uslužbenca

Javni uslužbenci delujejo znotraj t. i. sistema javnih uslužbencev, ki je poseben upravni sistem znotraj javne uprave. Pojem sistem se v tem primeru navezuje predvsem na formalne strukture avtoritativnih pravil, ki urejajo delovanje javnih uslužbencev v okviru zadanih ciljev, programov oziroma aktivnosti (Thompson 1989). Sistem javnih uslužbencev je razdeljen na centralno in lokalno raven oblasti.

V slovenskem prostoru pojem javnega uslužbenca opredeljuje ZJU, ki v 1. členu pravi, da je javni uslužbenec posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, pri tem pa določa, da funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci (Brus 2002, 18).

Javni uslužbenec sklene delovno razmerje z delodajalcem; v državnem organu je to Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti pa lokalna skupnost.

Pravice in dolžnosti delodajalca (33. člen ZJU) v organu državne uprave in v upravi lokalne skupnosti izvršuje predstojnik organa.

5.3 Vrste javnih uslužbencev

ZJU loči tri vrste javnih uslužbencev, in sicer:

- **uradnike**, ki v organih opravljajo javne naloge; na predlog predstojnika upravnega organa jih imenuje Vlada Republike Slovenije za pomoč pri vodenju ter opravljanje najzahtevnejših del v upravnih organih; odgovorni so predstojniku upravnega organa oziroma vodji organizacijske enote; imeti morajo najmanj visoko strokovno izobrazbo.
- **uradnike**, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa; imenuje jih predstojnik upravnega organa; odgovorni so predstojniku upravnega organa oziroma vodji organizacijske enote; imeti morajo najmanj visoko strokovno izobrazbo.
- **strokovno-tehnične javne uslužbence**, ki opravljajo druga spremljajoča dela, ki jih je treba zagotoviti za nemoteno izvajanje javnih nalog organa; v delovno razmerje jih sprejme predstojnik upravnega organa ali pooblaščen višji upravni delavec; odgovorni so predstojniku upravnega organa oziroma vodji organizacijske enote (Haček 2001, 47–48; Cijan in Grafenauer 1993, 51).

ZJU torej določa, da imajo status uradnika tisti javni uslužbenci, ki v organih in organizacijah opravljajo javne naloge in zahtevnejša spremljajoča dela (uradniška delovna mesta); status uradnika pa nimajo tisti javni uslužbenci, ki opravljajo druga spremljajoča dela (strokovno-tehnična delovna mesta) (Brejc 2004, 34).

6 IZOBRAŽEVANJA, USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA ZA JAVNE USLUŽBENCE V ORGANIZACIJI UPRAVNE AKADEMIJE PRED FINANČNO KRIZO IN V ČASU LE-TE

Upravna akademija (UA) je bila v letu 2011 kot organizacijska enota Ministrstva za javno upravo RS (v nadaljevanju MJU) pristojna za usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev v Sloveniji. Od leta 1997 organizira in izvaja horizontalne programe usposabljanja in različne strokovne izpite, preizkuse znanja ter priprave nanje (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Poudarek na posameznih področjih usposabljanja in izpopolnjevanja se je iz leta v leto spreminjal, o čemer so v posameznem obdobju odločale prevladujoče okoliščine, npr. v letu 2000 sprememba Zakona o splošnem upravnem postopku in izvajanje Strategije za povečanje administrativne sposobnosti pred vključitvijo v EU, uvajanje sprememb v uslužbensko zakonodajo v letu 2004, usposabljanje za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku v letu 2005, usposabljanje za priprave na predsedovanje Slovenije Svetu EU v letih 2006 in 2007. Leto 2008 sta zaznamovala reorganizacija in preimenovanje Upravne akademije, kar je pomenilo njeno programsko in kadrovske krčenje. Ukinjeno je bilo izvajanje tečajev tujih jezikov, strokovni izpit za imenovanje v naziv pa je od septembra 2008 dalje nadomestilo obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv. Leto 2009 je potekalo v znaku programske in kadrovske konsolidacije Upravne akademije. V okviru programa usposabljanja in izpopolnjevanja je bil poudarek na izvajanju modularnih programov za določene ciljne skupine ter na ponudbi različnih brezplačnih oblik usposabljanja. Ukinitev strokovnega izpita za imenovanje v naziv je vplivala na strukturo udeležbe v prid večjega obiska na seminarjih in manjšega na strokovnih izpiti in pripravah nanje. V letu 2010, ki ga je zaznamoval vpliv finančne krize in posledično različni omejitveni in varčevalni ukrepi v okviru delovanja javne uprave, je bilo osnovno vodilo Upravne akademije ponuditi javnim uslužbencem čim več usposabljanja na razumen in stroškovno učinkovit način. To so poizkušali doseči z večjim deležem brezplačnih oblik usposabljanja v programu (predstavitve zakonskih in sistemskih novosti, interna usposabljanja) ter z znižanjem cen v okviru plačljivih oblik usposabljanja (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Tudi v letu 2011 so delovali v finančno neprijaznih okoliščinah, zato so še okrepljeno

nadaljevali ukrepe iz prejšnjega leta, tj. izvajali različne brezplačne oblike usposabljanja, kar so uspeli doseči z aktivnim spodbujanjem organov državne uprave, nosilci sprememb in novosti na posameznih področjih, ki so bila splošnega pomena za javno upravo. V velikem obsegu so organizirali in izvajali (Ministrstvo za pravosodje 2011):

- interna usposabljanja v okviru lastnega ministrstva;
- seminarje zunaj rednega programa usposabljanja Upravne akademije;
- brezplačne seminarje oz. seminarje brez kotizacije.

Na Upravni akademiji so se vse leto trudili ublažiti vpliv kriznih razmer, ki so zarezale v dejavnost izobraževanja, in sicer z zmanjšanjem razpoložljivih finančnih sredstev v proračunu za te namene. Glavni ukrep je bil ponuditi čim več brezplačnih oblik usposabljanja tudi zunaj rednega programa usposabljanja Upravne akademije (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Drug ukrep je bil, da so razširili primarno ciljno skupino (organi državne uprave) na celoten javni sektor (zavodi s področja šolstva, zdravstva, sociale, kulture, znanosti in raziskav, javne agencije in javni skladi) in tudi na področje lokalne samouprave (občine). Tako se je predstavitev zakonskih novosti v letu 2011 udeležilo 616 udeležencev iz širšega javnega sektorja. Seminarjev iz rednega programa Upravne akademije se je udeležilo 929 javnih uslužbencev, zaposlenih v občinskih upravah. Še posebej razveseljivo je dejstvo, da se je modularnega programa 'Vodenje in upravljanje v upravi', ki namenjen najvišjim vodilnim javnim uslužbencem v upravi, udeležilo 35 zaposlenih iz občinskih uprav (45 odstotkov vseh udeležencev), čeprav zanje ni predpisan kot obvezen za imenovanje na položaj (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Poleg čim celovitejšega obveščanja organov so potekala prizadevanja približati usposabljanja Upravne akademije javnim uslužbencem in ustrezno prilagajati vsebine njihovim željam in potrebam. Vrsta ukrepov je bila tako udejanjena v smeri boljše informiranosti (prenovljena spletna stran, katalog seminarjev in izpitov v elektronski obliki, pripravili so tri številke Kadrovske informacije, aktivni so bili v različnih formalnih in neformalnih medresorskih skupinah ipd.) in usposabljanja v delovnih okoljih. Tako so v letu 2011/12 izvedli 111 seminarjev v skupnem obsegu 775 pedagoških ur na podlagi

zaprosila organov, na njihovem sedežu. Na terenu se je usposabljanja tako udeležilo 2.919 javnih uslužbencev (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Za plačljive seminarje so uporabili najnižje cene v okviru kalkulativnih elementov cenika lastne dejavnosti, saj so izločili več stroškov izvedbe seminarjev (plačljiv najem učilnic, gostinske storitve, potni stroški in dnevnice predavateljev ...). Skupni ocenjeni finančni prihranek za organe državne uprave (primerjava s cenami po ceniku Upravne akademije) je znašal 118. 923 EUR (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Izvajali so tudi seminarje, ki niso v rednem programu usposabljanja Upravne akademije, osredotočili so se na aktualnost vsebin in hitro odzivnost ob izraženem interesu posameznih organov.

Izvedli so organizacijske spremembe znotraj sektorja (ukinitvev oddelkov, natančnejši opisi delovnih nalog v sistemizaciji delovnih mest) ter sprejeli Kodeks etike zaposlenih v Upravni akademiji.

Na področju tehničnih izboljšav so delno prenovili programe za vodenje evidenc, nabavili glasovalne naprave ter pripravili izhodišča za izobraževanje na daljavo – e-učilnice, ki so leta 2012 že zaživele in pomenijo dodatno možnost brezplačnega usposabljanja javnih uslužbencev (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Rezultat vseh omenjenih prizadevanj je tako naslednji: v letu 2011/12 je program usposabljanja na Upravni akademiji obsegal 56 različnih posameznih seminarjev v okviru devetih programskih sklopov. Pomemben del programske ponudbe pa so predstavljali modularni programi za določene ciljne skupine, v okviru katerih je ponudba obsegala 44 posameznih seminarjev (modulov), in sicer (Ministrstvo za pravosodje 2011):

Program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbence: 14 modulov; Program usposabljanja za srednji upravni menedžment: 11 modulov; Program usposabljanja za kadrovske delavce: 8 modulov;

Program usposabljanja za inšpektorje: 11 modulov.

Izvedli so 306 različnih izobraževalnih dogodkov (v letu 2010: 275), od tega kar 72 brezplačnih (24 odstotkov vseh izvedenih seminarjev).

Poleg izvajalcev brezplačnih dogodkov so v postopke poučevanja vključili še 219 pogodbenih izvajalcev usposabljanja in izpopolnjevanja (od tega 50 pravnih in 169 fizičnih oseb), ki so bili izbrani v postopkih javnega naročanja. V izvedbo strokovnih izpitov je bilo vključenih 219 izpraševalcev in zapisnikarjev (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Državni proračun je bil stroškovno obremenjen z dejavnostjo izobraževanja v okviru Upravne akademije v višini 342.821 EUR na postavki 'lastna dejavnost' (vključuje vse seminarje in strokovne izpite razen strokovnega izpita iz upravnega postopka) ter v višini 35.847 EUR na postavki opravljanje strokovnega izpita iz upravnega postopka (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Preglednica 6.1: Število udeležencev programov usposabljanja in strokovnih izpitov UA v letih 2008, 2009, 2010 in 2011

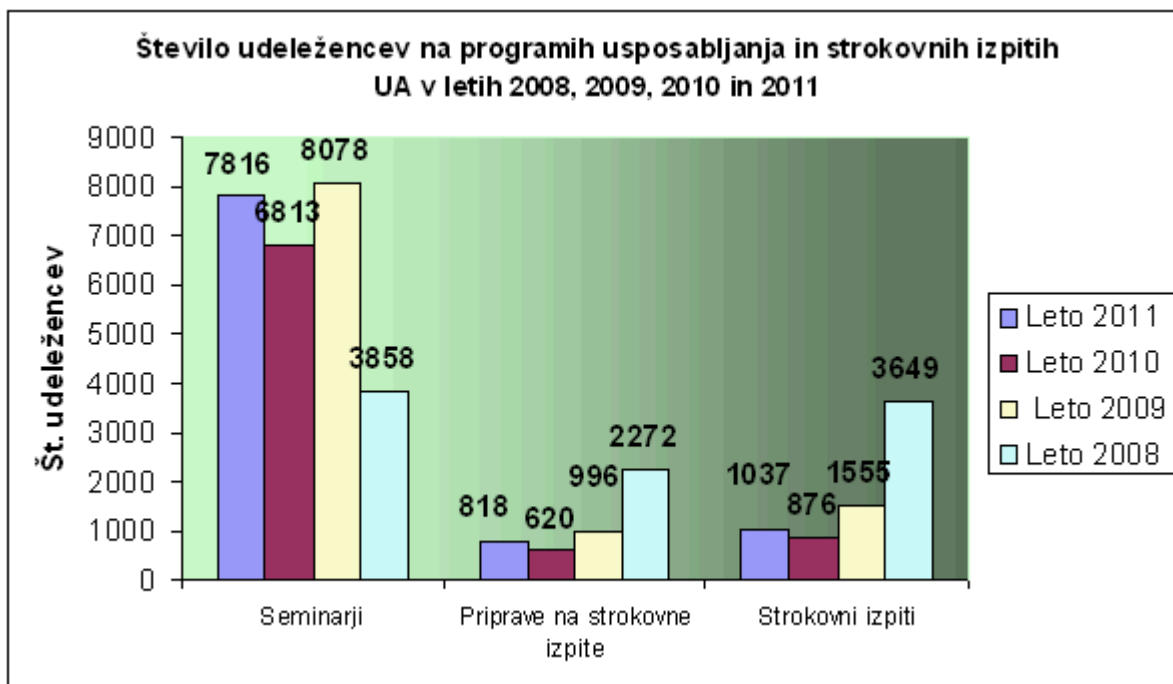
Vrsta usposabljanja	Leto 2011	Delež v %	Leto 2010	Delež v %	Leto 2009	Delež v %	Leto 2008	Delež v %
Seminarji	7.816	81	6.813	81	8.078	76	3.858	38
Priprave na strokovne izpite	818	8	620	8	996	9	2.272	23
Strokovni izpiti	1.037	11	876	11	1.555	15	3.649	36
Tečaji tujih jezikov	–	–	–	–	–	–	333	3
SKUPAJ	9.671	100	8.309	100	10.629	100	10.112	100

Vir: Ministrstvo za pravosodje 2011

V letu 2011/12 se je različnih izobraževalnih dogodkov Upravne akademije udeležilo 16 odstotkov več javnih uslužbencev kot leto poprej, pri čemer se struktura (razmerje med seminarji, izpiti in pripravami nanje) ni spremenila (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Z grafom 6.1. je prikazana primerjava števila udeležencev na programih usposabljanja in strokovnih izpiti Upravne akademije v letih 2008, 2009, 2010 in 2011. Razviden je porast udeležbe v letu 2011/12, ki je pojasnjen v preglednici 6.1 (Ministrstvo za pravosodje 2011).

Graf 6.1: Število udeležencev programov usposabljanja in strokovnih izpitov UA v letih 2008, 2009, 2010 in 2011



Vir: Ministrstvo za pravosodje 2011

6.1 Vpliv finančne krize na sistem javnih uslužbencev

Splošno sprejeta razlaga, zakaj je leta 2008 prišlo do finančne krize, je nepremičninski balon, ki je nastal na pregretyh tleh hipotekarnega trga v Združenih državah Amerike. Posojila so bila omogočena skoraj vsakomur, ki je imel interes za to, in četudi posojilo ni bilo dobro ocenjeno, so takim tveganim hipotekarnim posojilom dajali dobre kreditne ocene, ki so služile tudi za to, da se je to posojilo uvrstilo v finančne inštrumente, ki so jih nato tržili po vsem svetu in s tem posledično s slabimi posojili okužili vrsto svetovnih ekonomij. To je botrovalo temu, da so tudi države, ki nimajo načeloma ničesar z nepremičninskim trgom ZDA, padle pod vpliv teh toksičnih inštrumentov (Reuters 2009; MMF 2009).

V ZDA je imela finančna kriza tako posredni kot neposredni učinek. Prek toksičnih finančnih inštrumentov se je okužil finančni sistem. Vrh nepremičninskega balona v letu 2007 pa je vplival, da se je finančna kriza začela širiti tudi v večino ostalih panog.

Posledično se je zmanjšalo potrošniško in podjetniško zaupanje, ne le v ZDA, ampak tudi v drugih državah po svetu in Evropi. Sledili so interventni zakoni po vsej Evropi, med drugim tudi pri nas, kjer se je po glavnem napotku Mednarodnega monetarnega fonda pričelo pri varčevanju javnih izdatkov držav, kar je posledično storila tudi Slovenija (Reuters 2009; MMF 2009).

Ko je leta 2008 na svetovnih finančnih trgih prišlo do krize, je Evropska unija sprejela evropski načrt za oživitev gospodarstva in informacije o odzivih na finančno krizo. Za najpomembnejši cilj si je zadala obnovitev zaupanja na finančnih trgih in omejitev posledic finančne krize v gospodarstvu. Oblikovala je niz ukrepov za podporo aktivnostim držav članic (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji 2011).

Naloga vsake države članice je bila, da pripravi nacionalni načrt za odziv na finančno krizo in oživitev gospodarstva. Ukrepi za finančni sektor, ki so predvsem kratkoročne narave, pa ne smejo ogroziti oziroma morajo biti usklajeni s sprejetimi dolgoročnimi cilji in strukturnimi reformami. Varčevalni ukrepi, ki so bili sprejeti leta 2009, so sestavni del drugega svežnja protikriznih ukrepov. Pripravljeni so bili na podlagi dveh dokumentov: Izhodišča za pripravo rebalansa proračuna Republike Slovenije za leto 2009 in Dogovora o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje 2009–2010. Varčevalni ukrepi so bili razdeljeni v tri sklope: stroški plač, organizacijski in kadrovske ukrepi; ukrepi za zmanjšanje stroškov materialno-tehničnih pogojev za delovanje organov državne in javne uprave, varčevalni ukrepi, predlagani akterjem (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji 2011).

Zakon o interventnih ukrepih (v nadaljevanju ZIU) je bil sprejet v letu 2010, in sicer za stabilizacijo javnih financ z začasnim omejevanjem rasti določenih izdatkov državnega proračuna, proračunov občin, Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

S tem zakonom so bili predlagani ukrepi, ki naj bi pripomogli k zmanjševanju tveganja za stabilnost javnih financ. Z ZIU (2010) se je v letu 2010 določala neuporaba Zakona o usklajevanju transferjev posameznikom in gospodinjstvom v Republiki Sloveniji.

Nadalje zakon posega na področje pokojnin. Zagotavljanje razlike med izdatki za pokojnine in vplačanimi prispevki predstavlja temeljito preoblikovanje izdatkov za druge javne funkcije, ki jih financira država iz proračuna ali dodatnim zadolževanjem. Ukrep tega zakona je v poznejše obdobje preložil tudi povišanje plač v javnem sektorju, saj to predstavlja precejšnje tveganje pri zagotavljanju javnofinančne vzdržnosti, hkrati pa takšno povečanje plač v javnem sektorju ni sprejemljivo v odnosu do gospodarstva. Poleg navedenega zakon ni omogočal usklajevanja plač in regresa za letni dopust v letu 2010 v celotnem javnem sektorju, podaljšuje pa tudi ukrep ne izplačevanja dela plače z naslova redne delovne uspešnosti, ki je bil že določen in ohranja omejitvev glede izplačevanja z naslova povečanega obsega dela (Računovodja.com 2011).

ZIU (2010) posega tudi v zakonska določila ZJU (UPB3 2007) in ZSPJS (UPB13 2009), tako da začasno omejuje prejemnike in plače javnih uslužbencev in funkcionarjev oziroma preprečuje njihovo možnost napredovanja, kar torej vpliva na razvoj njihove kariere.

V 8. členu ZIU (2010) je namreč določeno, da javni uslužbenci in funkcionarji, ne glede na določila veljavnih predpisov, ki izpolnjujejo pogoje za napredovanje v letu 2011, v letu 2011 ne napredujejo v višji plačni razred. Nadaljnjo omejitev ZIU (2010) podaja za uradniška delovna mesta – določa namreč, da javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2011 napredujejo v naziv ali višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu s pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. januarjem 2012. V primeru premestitve na drugo, zahtevnejše delovno mesto, kjer je opravljanje nalog na delovnem mestu mogoče le ob imenovanju v višji naziv, pa se plača oziroma plačni razred določi na podlagi že veljavnih predpisov, torej na prepoved, ki izhaja iz tega člena.

7 PREDSTAVITEV IN OPIS MESTNE OBČINE KRANJ

V Republiki Sloveniji je postala z uvedbo lokalne samouprave občina temeljna enota le-te, v kateri lokalno prebivalstvo odloča o zadevah in stvareh, ki zadevajo le prebivalce lokalne skupnosti. Občina se v skladu s tretjim odstavkom 139. člena Ustave RS določi z zakonom po prej opravljenem referendumu. Posebej pa je za mestne občine pomemben 141. člen Ustave RS, ki pravi, da mesto lahko pridobi status mestne občine po postopku in ob pogojih, ki so zakonsko določeni. S tem pooblastilom pa mestna občina poleg lastnih nalog opravlja tudi z zakonom določene naloge iz državne pristojnosti, ki se nanašajo na razvoj mest (Brezovšek in Haček 2001).

Občinska uprava je torej javno telo, katerega namen so različne storitve za prebivalce občine, in sicer na področjih javne in socialne varnosti, gradnje cest in druge komunalne infrastrukture, izobraževanja in kulture. V občinski upravi so odgovornosti in pristojnosti javno določene (Brezovšek in Haček 2001). Iz različnih virov (Zakon o lokalni samoupravi 2007; Brezovnik 2003; Grafenauer 2000; Vlaj 2001; Šmidovnik 1995) lahko zaključim, da so poglobitni elementi lokalne skupnosti: določeno ozemlje, ljudje, ki so naseljeni na tem ozemlju, skupni interesi in potrebe teh ljudi, dejavnosti za zadovoljevanje teh potreb in interesov ter zavest ljudi o skupnosti, ki ji pripadajo.

7.1 Naloge in pristojnosti Mestne občine Kranj

Zakon o lokalni samoupravi (2007) opredeljuje mestno občino kot gosto in strnjeno naselje ali več naselij, povezanih v enoten prostorski organizem, in mestno okolico, ki jo povezuje dnevna migracija prebivalstva. Pogoje za ustanovitev občine določa zakon v tretjem odstavku 16. člena.

Financiranje in premoženje občine podrobneje urejata Zakon o lokalni samoupravi (2007) in Zakon o financiranju občin (2006). Mestna občina se tako lahko financira iz naslednjih virov (Zakon o financiranju občin, 6. do 10. člen): dohodki od premoženja občine, davki in participacije, finančne izravnave, zadolževanja ter dodatna sredstva.

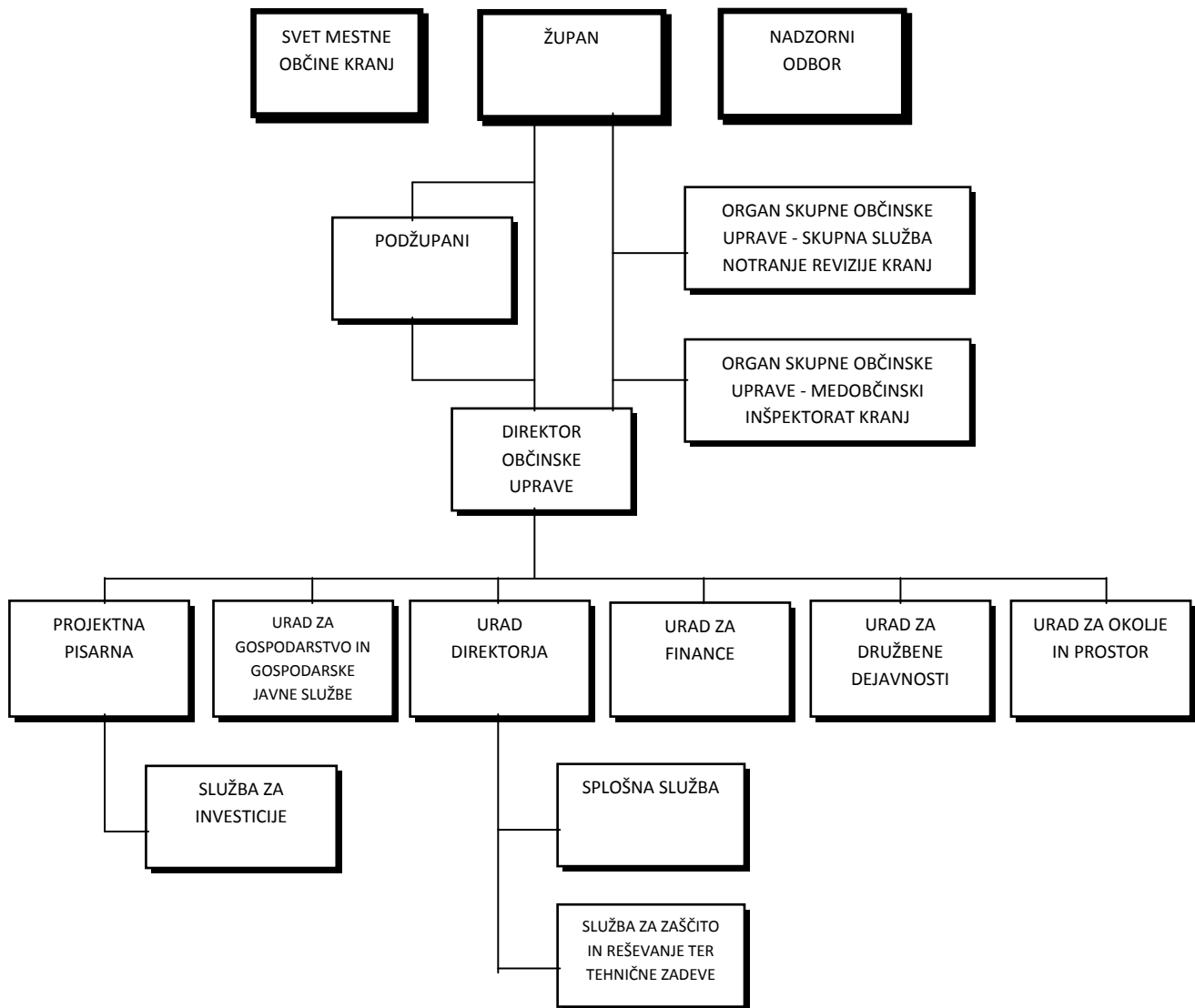
Območje Mestne občine Kranj je notranje členjeno na 26 krajevnih skupnosti. Mestna občina Kranj (v nadaljevanju MOK) samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena, ki so določene v statutu v skladu z zakonom in ostalimi predpisi:

- normativno ureja lokalne zadeve javnega pomena,
- upravlja premoženje,
- spodbuja in omogoča pogoje za gospodarski razvoj,
- ureja, upravlja in skrbi za lokalne javne službe,
- zagotavlja in pospešuje razvoj predšolskega varstva, vzgojno-izobraževalne dejavnosti ter športa in rekreacije,
- pospešuje zdravstveno dejavnost ter službe socialnega varstva,
- skrbi za varnost zraka, tal, vode, za varstvo pred hrupom, ravnanje z odpadki in opravlja druge dejavnosti varstva okolja,
- skrbi za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami,
- ureja javni red,
- izvaja druge lokalne zadeve javnega pomena.

7.2 Organizacija in delovno področje Mestne občine Kranj

Organizacijsko strukturo MOK bom sprva prikazala z organigramom. Na sliki 7.3. je prikazano, kako je MOK organizirana po različnih organih, uradih, strokovnih službah in ostalih organizacijskih enotah.

Slika 7.3: Organigram Mestne občine Kranj



Vir: Mestna občina Kranj (2014).

Občinska uprava v okviru pravic in dolžnosti Mestne občine Kranj opravlja upravne, strokovne, pospeševalne, razvojne naloge, naloge, povezane z zagotavljanjem javnih služb, in druge naloge. Občinska uprava opravlja svoje naloge v skladu z zakoni, Statutom Mestne občine Kranj ter odlokom (Mestna občina Kranj 2014).

Javnost dela občinske uprave se, skladno s statutom občine, zagotavlja z uradnimi sporočili ter posredovanjem informacij sredstvom javnega obveščanja, novinarskimi konferencami, organizacijo in sodelovanjem na okroglih mizah in drugih oblikah

sodelovanja s predstavniki sredstev javnega obveščanja oziroma na drug način, ki omogoča javnosti, da se seznanijo z delom občinske uprave.

Uradna sporočila za javnost, informacije, pojasnila in druge podatke predstavnikom sredstev javnega obveščanja posredujejo skladno s statutom občine župan, podžupan in direktor občinske uprave, po pooblastilu župana pa lahko tudi vodja notranje organizacijske enote občinske uprave ali drug javni uslužbenec občinske uprave (Mestna občina Kranj 2014).

Mestni svet je najvišji organ odločanja v vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti mestne občine in tako predstavlja zakonodajno telo mestne občine. Sestavlja ga 33 članov, ki se volijo na štiri leta. Njihove pravice in dolžnosti so določene z zakonom, statutom, poslovníkom mestnega sveta in drugimi akti.

Nadzorni odbor je najvišji organ nadzora javne porabe v občini. V okviru svoje pristojnosti nadzorni odbor opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine, nadzoruje namenskost in smiselnost porabe občinskega proračuna, nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev, ugotavlja zakonitost in pravilnost poslovanja pristojnih organov, organov in organizacij porabnikov občinskega proračuna in pooblaščenih oseb z običajnimi javnimi sredstvi in občinskim javnim premoženjem, ocenjuje učinkovitost in gospodarnost porabe občinskih proračunskih sredstev ter obravnava revizije računskega sodišča. Nadzorni odbor najmanj dvakrat letno poroča svetu o svojih ugotovitvah. Nadzorni odbor ima predsednico, podpredsednika in tri člane, ki jih imenuje in razrešuje mestni svet (Mestna občina Kranj 2010).

Župan predstavlja in zastopa občino, mestni svet. Sklicuje in vodi seje le tega, mestnemu svetu predlaga v sprejem proračun in zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti sveta ter skrbi za izvajanje odločitev sveta ter opravlja še mnoge druge z zakonom določene naloge. Župan MOK se voli na neposrednih in splošnih volitvah za mandatno obdobje štirih let.

Statut MOK (2007, 44., 45. člen) in Zakon o lokalni samoupravi (2007, 49. člen) določata, da direktorja mestne uprave imenuje in razrešuje župan. Direktor mestne uprave vodi in usmerja delo mestne uprave ter je odgovoren za njeno strokovno opravljanje nalog. Prek

direktorja mestne uprave župan vpliva na delovanje mestnih služb. Župan je tisti, ki presoja o pravilnosti določene odločitve organa v mestni upravi. Zoper odločitve župana, ki nastopa kot drugostopenjski organ, pa je mogoče v skladu z Ustavo RS sprožiti tudi upravni spor.

Upravne naloge izvaja mestna uprava, nadzor dela mestne uprave pa vodi in nadzira direktor. Ta je za svoje delo in delo občinske uprave odgovoren županu. Pri opravljanju svojih nalog mestna uprava sodeluje tudi z upravami sosednjih in drugih občin, državnimi organi, zavodi, podjetji in drugimi organizacijami.

Organizacija občinske uprave zagotavlja zakonito, strokovno in razumno izvrševanje nalog občinske uprave, zakonito, strokovno in pravočasno uresničevanje pravic, interesov in obveznosti udeležencev v postopkih ter drugih strank, organizacijo in vodenje dela v upravi, koordinirano izvajanje nalog in izvajanje projektnih nalog, notranji nadzor nad opravljanjem nalog, sodelovanje z drugimi organi, organizacijami in institucijami.

V občinski upravi se ustanovijo organi občinske uprave kot temeljne organizacijske enote za opravljanje nalog občinske uprave in skupna služba notranje revizije Kranj za opravljanje nalog notranjega revidiranja in svetovanja. Organi občinske uprave so službe in uradi. V okviru občinske uprave deluje več uradov, in sicer: urad za gospodarstvo in gospodarske javne službe, urad direktorja, urad za finance, urad za družbene dejavnosti in urad za okolje in prostor (Mestna občina Kranj 2013).

Znotraj občinske uprave delujejo tudi strokovne službe, kot so: kabinet župana, služba za investicije, splošna služba, služba za zaščito in reševanje ter tehnične zadeve (Mestna občina Kranj 2013).

Prekrškovni organ skupne občinske uprave je medobčinski inšpektorat Kranj.

Urade vodijo načelniki, službe vodijo vodje služb, inšpektorat vodi glavni inšpektor (Mestna občina Kranj 2013).

Za izvedbo zahtevnejših nalog, ki zahtevajo sodelovanje delavcev različnih strok oziroma na različnih področjih dela, se oblikujejo projektne skupine, ki jih določi direktor občinske

uprave (Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Mestne občine Kranj 2013).

7.2.1 Kadrovska struktura zaposlenih v Mestni občini Kranj

Pri oblikovanju potreb po kadrih, načrtovanju izobraževanja, ugotavljanju potreb po izobraževanju, načrtovanju bolniške odsotnosti ter predvidevanju fluktuacije je pomemben podatek kadrovska struktura po starosti in spolu.

7.2.1.1 Število zaposlenih v Mestni občini Kranj v letih 2008 in 2012

V MOK je bilo na dan 31. 12. 2008 zaposlenih 114 oseb, na isti dan leta 2012 pa 116 oseb. Od tega je bilo leta 2008 72 žensk in 42 moških, leta 2012 pa 71 žensk in 45 moških. Poleg tega sta zaposlena tudi župan in podžupan (Mestna občina Kranj 2008, 2012).

Po spolu zaposlenih prevladujejo ženske, ki so v večjem deležu tudi predstojnice in vodje posameznih uradov. Narava dela je razlog za prevlado žensk na tovrstnih položajih. Povprečna starost zaposlenih v MOK je 47 let, kar pomeni, da je večina zaposlenih ravno v najbolj aktivnem delovnem obdobju.

7.2.1.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v Mestni občini Kranj

V občinski upravi so v letih 2008 in 2012 v povprečju prevladovali javni uslužbenci s VII. stopnjo izobrazbe, sledijo pa jim javni uslužbenci s pridobljeno V. stopnjo izobrazbe. V tabeli 1 je prikazano število zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2008 in 2012.

Tabela 7.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v MOK dne 31. 12. 2008 in 2012

Izobrazbena struktura zaposlenih	Število zaposlenih 2008	Delež zaposlenih 2008 (v %)	Število zaposlenih 2012	Delež zaposlenih 2012 (v %)
<i>Osnovnošolska izobrazba</i>	0	0 %	0	0 %
<i>Nižja poklicna izobrazba</i>	0	0 %	0	0 %
<i>Srednja poklicna izobrazba</i>	8	7,1 %	5	4,3 %
<i>Gimnazija, strokovna šola</i>	40	35,1 %	41	35,3 %
<i>Visokošolska</i>	12	10,5 %	9	7,8 %

<i>izobrazba</i>				
<i>Univerzitetna izobrazba</i>	51	44,7 %	55	47,4 %
<i>Magisterij</i>	3	2,6 %	6	5,2 %
<i>Doktorat</i>	0	0 %	0	0 %
Skupaj	114	100 %	116	100 %

Vir: Mestna občina Kranj (2008, 2012).

Glede na podatke iz tabele lahko rečemo, da v MOK prevladujejo višje izobraženi javni uslužbenci.

7.3 Analiza podatkov o izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj pred in v času finančne krize

Podatke, ki mi jih je poslal Urad za splošne zadeve Mestne občine Kranj, in odgovore na vprašanja iz intervjuja z go. Mendi Kokot bom najprej analizirala. Nadaljevala bom s predstavitvijo programa občinske uprave Mestne občine Kranj za izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev za leto 2008, kar je obdobje pred začetkom finančne krize, in za leto 2012, kar je obdobje med finančno krizo. Primerjala bom izsledke poročila o izobraževanju in strokovnem usposabljanju javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Kranj v letih 2008 in 2012. Pri primerjavi bom predvsem pozorna na zastavljene cilje in dejanski potek izobraževanja in usposabljanja. Pri tem si bom na mnoga vprašanja odgovorila s pomočjo programa izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Kranj za leti 2008 in 2012.

7.4 Program občinske uprave Mestne občine Kranj za izobraževanje in strokovno usposabljanje javnih uslužbencev za leti 2008 in 2012

Na osnovi Zakona o javnih uslužbencih (2007, 102. člen) imajo javni uslužbenci pravico in hkrati dolžnost usposabljanja se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje v skladu s potrebami dela in z namenom ohranitve zaposlitve zaradi napredovanja in kariernega razvoja. Glede na delo, ki ga javni uslužbenci izvajajo, se vsebine izobraževanja in usposabljanja nanašajo na le-to, se pa javni uslužbenci lahko udeležujejo tudi tistih izobraževalnih vsebin, ki izhajajo iz njihovih lastnih potreb, želja in interesov.

Tovrstna izobraževanja izvajajo večinoma zunanji izvajalci v svojih prostorih oziroma v prostorih, ki jih zagotovi MOK (Kokot 2014; Mestna občina Kranj 2013).

7.4.1 Cilji in namen izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj

Zaposleni so glavno premoženje MOK-a, zato je vlaganje v kadre bistvenega pomena za nadaljnji uspeh uprave. Vlaganje pa pomeni dodatno izobraževanje javnih uslužbencev. S tem bo njihov razvoj pripomogel k bolj kakovostnemu in učinkovitejšemu delu. Strokovno usposobljen kader je zagotovilo za dobro opravljeno delo in sodelovanje na katerem koli področju.

Dva poglobitna cilja, ki ju z napotitvami na različne izobraževalne oblike poskušajo doseči v MOK-u, sta izboljšanje izobrazbene strukture javnih uslužbencev v upravi in večja strokovnost dela. Vsakoletni cilj MOK-a je usposobiti javne uslužbence za strokovno ter kakovostno opravljanje vsakodnevnih nalog delovnega procesa in jim omogočiti ohranitev zaposlitve in napredovanje (Mestna občina Kranj 2013).

7.4.2 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v MOK-u ni posebej organizirano. Deloma je urejeno s posebnim sklepom. Program in načrt izobraževanja in usposabljanja se izdelata za posamezno prihajajoče leto. Takrat se določa tudi vsebine izobraževanja in usposabljanja ter višino sredstev, namenjenih njihovem izvajanju. Višina vloženih sredstev za izobraževanje in usposabljanje se določi na osnovi večletne pretekle porabe in nekaterih nujnih napotitev na izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev.

Za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev je MOK pred finančno krizo leta 2008 namenila 40.651,00 EUR, v letu 2012 pa skoraj polovico manj, le 21.480,00 EUR. Iz tega sklepam, da organizacija posveča izobraževanju in usposabljanju kadrov veliko pozornost, a je obdobje finančne krize močno poseglo tudi na to področje (Mestna občina Kranj 2013; Kokot 2014).

7.4.3 Programi izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v MOK-u

Osnova za oblikovanje programov izobraževanja in usposabljanja je izdelana na podlagi potreb in želja javnih uslužbencev z letnih razgovorov glede na predvidene pristojnosti in določene naloge, ki jih čakajo, ob spremembah področne zakonodaje in nekaj na podlagi izkušenj iz preteklih let, ki pokažejo, kje so največje potrebe po tovrstnem usposabljanju.

Na osnovi analize potreb po izobraževanju in usposabljanju ter posebnih potreb posameznih skupin so vsako leto izdelani programi izobraževanja javnih uslužbencev. V mestnih občinah sta dve vrsti teh programov, in sicer program formalnega in neformalnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev (Mestna občina Kranj 2013).

Programi formalnega izobraževanja in usposabljanja se nanašajo na študij ob delu. Cilj formalnega izobraževanja je doseči potrjene izobraževalne rezultate, kot so dosežena stopnja izobrazbe tistih javnih uslužbencev, ki s svojo izobrazbo odstopajo od zahtevane za delovno mesto, katerega zasedajo, ter s tem izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih v MOK-u. Po drugi strani pa želijo omogočiti financiranje tistim obetavnim kadrom v mestni upravi, ki se odločajo za dodatno izobraževanje in usposabljanje na takšnih študijskih programih, katerih vsebina je neposredno povezana s potrebami upravnega in strokovnega dela (Mestna občina Kranj 2013).

Programi neformalnega izobraževanja in usposabljanja se nanašajo na področja, kot so razni strokovni izpiti in preizkusi znanja, finančno upravljanje v upravi in javna naročila, računalniško in jezikovno izpopolnjevanje in ostala funkcionalna nadgrajevanja znanja. Cilj neformalnega izobraževanja in usposabljanja je pridobivanje znanja in spretnosti, potrebnih za opravljanje konkretnega poklica ali poklicnega dela, in s tem izboljševanje kakovosti dela ter bolj strokovno reševanje problemov pri delu, ki so povezani s pomanjkanjem znanja ali veščin v mestni upravi MOK-a (Mestna občina Kranj 2013).

7.4.4 Analiza načrta izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v Mestni občini Kranj leta 2008 in 2012

Zaradi omejenih virov in njihove razumne uporabe se javni uslužbenci tako v letu 2008 kot 2012 v povprečju usposablajo in izpopolnjujejo 8 delovnih dni, in sicer:

- povprečno 3 delovne dni splošnega usposabljanja in izpopolnjevanja 'zunaj delovnega mesta' (seminarji, delavnice, tečaji, konference itd.) na posameznega javnega uslužbenca,
- povprečno 5 delovnih dni drugih, manj formalnih oblik usposabljanja in izpopolnjevanja (sistematično spremljanje in svetovanje, konzultacije, mentorstvo itd.) na vsakega javnega uslužbenca (Kokot, 2014),
- število delovnih dni, namenjenih učenju in izpopolnjevanju v tujih jezikih, je vsakokrat individualno določeno glede na trajanje posameznega usposabljanja (Mestna občina Kranj 2013).

Na podlagi poročil vodij posameznih oddelkov in vodij samostojnih služb je občinska uprava Mestne občine Kranj za leti 2008 in 2012 naredila letni načrt izobraževanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Potrebe po dodatnem znanju so bile ugotovljene na podlagi analize problemov pri delu, ugotavljanja interesov zaposlenih in seveda na podlagi stvarne in zahtevane izobrazbe.

Za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev je MOK leta 2008 namenila 40.651,00 EUR, v času finančne krize leta 2012 pa le 21.480,00 EUR.

Izvedba posameznih vrst izobraževanja ter število javnih uslužbencev, napotenih na izobraževanje, je bila odvisna od razpoložljivosti finančnih sredstev in pomembnosti oziroma nujnosti posamezne vrste izobraževanja in usposabljanja za konkretno delo javnih uslužbencev. Temu primerno je MOK leta 2008 porabila 36.000,00 EUR, leta 2012 pa le 17.600,00 EUR (Kokot 2014).

7.4.5 Načrtovane in izpeljane oblike izobraževanja in usposabljanja v MOK-u leta 2008

V študijskem letu 2008/2009 se je izobraževanje ob delu izvajalo na podlagi internega razpisa, ki je bil ustvarjen septembra 2008, ter na podlagi županovega sklepa. Ta razpis pa je veljal tako za tiste, ki se izobražujejo v lastnem interesu, kot za uslužbence, ki se izobražujejo v interesu občine.

Na podlagi intervjuja z go. Kokot, pomočnico direktorja občinske uprave, sem izvedela naslednje:

Občinska uprava Mestne občine Kranj je leta 2008 spodbujala dodatno izobraževanje zaposlenih s pridobivanjem višje stopnje izobrazbe ter z organiziranjem oziroma napotitvijo zaposlenih na zunanje in notranje usposabljanje. Dodatnemu izobraževanju je bilo namenjenih zelo veliko finančnih sredstev, kar nakazuje, da bila naložba v znanje v MOK-u ena pomembnejših zadev.

Javni uslužbenci so znanje izpopolnjevali na zunanjih usposabljanjih z naslednjimi vsebinami: plačilni sistemi, komuniciranje v upravi, informacijska tehnologija, javna uprava in uslužbenska zakonodaja (kadrovske evidence), tečaji tujih jezikov.

Notranje usposabljanje in izpopolnjevanje je potekalo na področju pridobivanja oziroma poglobljanja znanja računalniških programov Windows 2000 in Excel ter na področju varnostne politike zaščite informacij in novosti s področja plačilnega prometa.

Za pridobitev višje stopnje izobrazbe se je v letu 2008 izobraževalo 14 javnih uslužbencev. 3 javni uslužbenci so v tistem letu izobraževanje uspešno zaključili.

Tabela 7.2: Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev v MOK-u v letu 2008 (seminarji)

Notranja organizacijska enota	Predvideno število udeležencev	Dejansko število udeležencev	Število dodatnih izobraževanj
Kabinet župana	7	6	5
Služba notranje revizije	6	4	4

Oddelek za tehnične zadeve	8	7	5
Oddelek za splošne zadeve	26	25	13
Medobčinski inšpektorat	18	14	5
Oddelek za finance	9	9	5
Oddelek za razvoj in investicije	11	8	5
Oddelek za družbene zadeve	8	7	3
Oddelek za okolje in prostor	12	10	4
Skupaj	105	90	49

Vir: Mestna občina Kranj (2014).

Za funkcionalno izobraževanje in izpopolnjevanje je bilo predvidenih 105 udeležencev, udeležilo pa se ga je 90. Z oddelka za tehnične zadeve se jih je udeležilo 7, iz kabineta župana 6, iz oddelka za gospodarske in premoženjske zadeve 8, z oddelka za splošne zadeve kar 25, z oddelka mestne inšpekcije 14, z oddelka za finance vseh 9, z oddelka notranje revizije le 4, z oddelka za družbene javne službe 7 ter z oddelka za okolje in prostor 10.

Pri funkcionalnem izobraževanju so prevladovali seminarji s področja sprememb veljavne zakonodaje.

Na osnovi objavljenega internega natečaja se je v tekočem šolskem letu 2008/2009 izobraževalo 36 javnih uslužbencev, od tega 6 v interesu Mestne občine Kranj, ostali pa v lastnem interesu.

7.4.6 Načrtovane in izpeljane oblike izobraževanja in usposabljanja v MOK-u leta 2012

Javni uslužbenci so v času finančne krize znanje, prav tako kot v preteklih letih, izpopolnjevali na zunanjih usposabljanjih z naslednjimi vsebinami: plačilni sistemi, komuniciranje v upravi, informacijska tehnologija, javna uprava in uslužbenska zakonodaja (kadrovske evidence), le izvajanje tečajev tujih jezikov je bilo ukinjeno.

Notranje usposabljanje in izpopolnjevanje je potekalo na področju pridobivanja oziroma poglobljanja znanja računalniških programov Windows 2000 in Excel ter na področju varnostne politike zaščite informacij in novosti s področja plačilnega prometa.

Za pridobitev višje stopnje izobrazbe se je v letu 2012 izobraževalo 11 javnih

uslužbencev.

Tabela 7.3: Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev v MOK-u v letu 2012 (seminarji)

Notranja organizacijska enota	Predvideno število udeležencev	Dejansko število udeležencev	Število dodatnih izobraževanj
Urad direktorja	8	7	6
Splošna služba	12	11	8
Služba za tehnične zadeve	4	2	2
Urad za finance	11	11	9
Urad za družbene dejavnosti	6	5	4
Urad za okolje in prostor	12	10	5
Služba za investicije	22	22	12
Urad za gospodarstvo	8	5	4
Služba notranje revizije	3	4	3
Medobčinski inšpektorat	6	4	3
Skupaj	82	71	56

Vir: Mestna občina Kranj (2014).

Za funkcionalno izobraževanje in izpopolnjevanje je bilo predvidenih 82 udeležencev, udeležilo pa se ga je 71. Z oddelka za tehnične zadeve sta se ga udeležila le 2 javna uslužbenca, iz kabineta župana 7, z oddelka splošne službe 11, z oddelka službe za investicije kar 22, z oddelka mestne inšpekcije 4, z oddelka za finance vseh 11, z oddelka za gospodarske javne službe 5, z oddelka za družbene javne službe 5 ter z oddelka za okolje in prostor 10.

Pri funkcionalnem izobraževanju so tudi v letu 2012 prevladovali seminarji s področja sprememb veljavne zakonodaje.

Na osnovi objavljenega internega natečaja se je v tekočem šolskem letu 2012/2013 izobraževalo 29 javnih uslužbencev, od tega 5 v interesu Mestne občine Kranj, ostali pa v lastnem interesu.

8 DOKAZOVANJE HIPOTEZE IN SKLEP

Iz zgoraj predstavljenih tabel je razvidno, da je občinska uprava Mestne občine Kranj tako leta 2008 kot 2012 namenila zajeten delež finančnih sredstev za programe izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Dejansko je leta 2008 porabila 36.000,00 EUR, leta 2012 pa zaradi finančne krize le 17.600,00 EUR.

Kot je razvidno iz tabele 7.2, je leta 2008 MOK na dodatno usposabljanje nameravala poslati 105 javnih uslužbencev, organiziranih programov se jih je udeležilo 90, kar je veliko glede na število zaposlenih. Tudi v času finančne krize je število udeležencev dodatnega izobraževanja kar visoko. Od 82 zaposlenih se jih je dodatnih programov udeležilo kar 71.

Dodatno izobraževanje se je izvajalo po posameznih uradih in je potekalo tako eksterno kot interno, večinoma z lastnimi strokovnjaki. Analiza rezultatov je pokazala, da lahko prvo hipotezo v celoti potrdim, saj občinska uprava MOK-a že leta organizira in spodbuja programe za razvoj svojih zaposlenih in poleg veljavne zakonodaje poskuša upoštevati tudi želje zaposlenih, ne glede na razmere.

Iz tega, da je bilo leta 2012 za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev namenjenih skoraj polovica manj finančnih sredstev kot pred finančno krizo, bi lahko sklepali, da je bilo oblik izobraževanja in usposabljanja za polovico manj kot v letih poprej. Tako sklepanje bi bilo napačno. Prav zaradi krizne situacije in velike želje po novem znanju in deljenju znanja lahko povečanje števila udeležencev na usposabljanjih in izpopolnjevanjih pripišemo novim vsebinam, predvsem pa seminarjem, ki so jih ponudili brezplačno ali brez kotizacije.

Iz primerjave podatkov, ki mi jih je posredovala moja sogovornica, je mogoče razbrati, da se je število uporabnikov programov usposabljanja in izobraževanja v času finančne krize le za malenkost zmanjšalo. Glavni razlog za ohranitev števila udeležencev na dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih lahko pripišemo povečanju aktualnih in kakovostnih vsebin in izvajalcev, pa tudi že prej omenjeni ponudbi brezplačnih seminarjev, seminarjev brez kotizacij, torej vsesplošnemu varčevanju.

Iz podatkov lahko razberemo tudi, katerega izobraževanja in usposabljanja so se javni

uslužbenci na MOK-u posluževali več. Največ usposabljanja in izobraževanja je bilo v obliki internih seminarjev. Ta podatek je zelo razveseljiv, saj so ti stroškovno in tudi strokovno najustreznejša oblika izobraževanja in usposabljanja.

Drugo hipotezo lahko le delno potrdim, saj je iz zgoraj opisanih podatkov razvidno, da so zaradi finančne krize na občinski upravi Mestne občine Kranj res morali zmanjšati finančna sredstva, vložena v organizacije in institucije, namenjene izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev, a to ne pomeni manj dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Da bi bilo izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev učinkovito izvedeno, sta pomembna dobra organiziranost in načrtovanje izobraževalne dejavnosti. Ocenjevanje potreb po izobraževanju je prvi korak. Najpomembneje je ugotoviti, katero znanje, veščine in sposobnosti so ključni za učinkovito izvajanje del in nalog, in s tem ugotoviti, katero znanje, veščine in sposobnosti zaposleni že imajo in katere še potrebujejo. Potrebe po izobraževanju in usposabljanju morajo biti zato zelo natančno analizirane. Z oblikovanjem izobraževalnih programov so faze ugotavljanja teh potreb povezane. MOK z napotitvami in usmeritvami zaposlenih na ustrezne oblike izobraževanja zagotavlja, da v izobraževanje in usposabljanje vložena sredstva dosežejo tako posameznikove cilje kot cilje občine. Torej je za uspešnost izobraževalnega programa pomembno, da so njegove vrednote in cilji usklajeni z organizacijskimi.

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev bosta prinesla pričakovane rezultate ne glede na okoliščine, če bosta le organizirana na podlagi analize o potrebah po usposabljanju. Vodilni v organizacijah, v tem primeru občinski upravi Mestne občine Kranj, naj nenehno spremljajo potrebe organizacije in njenih zaposlenih ter le-te usklajujejo in dopolnjujejo med seboj.

9 LITERATURA

1. Beaumont, Paul B. 1995. *The future of Employment Relations*. London: Sage publications.
2. Becker, Gray. 1964. *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. National Bureau of economic research. New York: Columbia University Press.
3. Belopavlovič, Nataša. 2004. *Delovna razmerja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.
4. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta
5. Bisovsky, B., Borgeois, E., Bron, M., Chivers, G., Larsson, S. 1998. *Adult learning and Social Participation*. Verbal Wiener Volksbildung.
6. Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
7. Brezovnik, Boštjan. 2003. *Fiskalna decentralizacija v Sloveniji: oris stanja, problematika in mednarodna primerjava*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
8. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2001. Organiziranost in učinkovitost občinske uprave. *Teorija in praksa* 38 (3): 395–411.
9. --- in Damir Črnčec. 2007. *Demokratična uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Brus, Petra. 2002. *Zakon o javnih uslužbencih*. Uvodna pojasnila. Ljubljana: GV Založba.
11. Ciljan, Rafael in Grafenauer, Božo. 1993. *Državna uprava Republike Slovenije*. Posebni del. Visoka Pravna šola Univerze v Mariboru, Maribor.
12. Cooper, L. Terry. 1994. *The responsible administrator, an approach to ethics for the administrative role*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
13. Čater, Natalija. 2004. *Zakon o javnih uslužbencih v praksi s komentarji in vzorci*. Ljubljana: Finac.
14. Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2001. *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. --- in J. Žnidaršič. 2004. Udejanjenje učeče se organizacije v javni upravi. V *Zbornik povzetkov referatov. XI. dnevi slovenske uprave*, ur. Zdravko Pečar, 20–21. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

17. Dujić, Slobodan. 1999. Razvoj programov usposabljanj in izpopolnjevanj javnih uslužbencev. V *Dnevi javnega prava*, ur. Inštitut za javno upravo, 243–257. Ljubljana: Inštitut za javno upravo.
18. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
19. --- 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt in James B. Shaw. 2006. *Human resource management*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
21. Foot, Margaret in Caroline Hook. 1996. *Introducing human resource management*. New York: Longman Publishing.
22. Fournier, Jacques. 1997. *Administrative reform in the commissions opinions*. Sigma paper: 23. Dostopno prek: <http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/36953447.pdf> (28. avgust 2014).
23. Grafenauer, Božo. 2000. *Lokalna samouprava na Slovenskem: Teritorialno-organizacijske strukture*. Maribor: Pravna fakulteta.
24. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Harrison, Rosemary. 1991. *Training and development*. London: Institute of Personnel Management.
27. --- 1995. *Employee development*. London: Institute of Personnel Management
28. Huč, Božidar., in Jereb, Janez. 2001. *Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja*. *Organizacija*, 34 (1). Moderna organizacija Kranj, 5-12..
29. International Monetary Fund. 2009. *World Economic and Financial Surveys: Crisis and recovery*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf> (14. november 2013).
30. Jan, Irena in Eva Jereb. 2001. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v državni upravi. *Organizacija* 34 (5): 290–300.
31. Jelačin Knavs, Iris. 2008. Upravna akademija je od ustanovitve do danes osrednja ustanova za usposabljanje in izpopolnjevanje v slovenski javni upravi. *Kadrovske informacije* (posebna številka): 51–60.
32. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanje odraslih*. Andragoški center RS, Ljubljana.
33. Jelenc Kraševc, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo. Kako univerza sledi tokom*

sodobnega izobraževanja. Ljubljana: Založba Sophia.

34. Jelenc, Zoran. 1992. *Neformalno izobraževanje odraslih v organizacijah*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
35. Jereb, Janez. 1998. Vloga in pomen izobraževanja odraslih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1998. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Visoka šola za management. Koper.
37. Ministrstvo za notranje zadeve. 2006. *KATALOG 2008: Program usposabljanja in izpopolnjevanja. Usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, direktorat za javno upravo, upravna akademija.
38. Kokot, Mendi. 2014. Intervju z avtorico. Kranj, 10. februar.
39. Korade Purg, Štefka. 2004. Zagotavljanje kakovosti v delovanju uprave – vloga nekaterih dejavnikov, določenih v sistemu javnih uslužbencev. V *Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi 2004. Zbornik referatov*, ur. Gordana Žurga, 51–57. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
40. Kovač, Polona. 2000. Vloga usposabljanja pri reformi slovenske javne uprave. *Zbornik Upravne akademije 1 (1)*: 7-20.
41. ---. 2002. Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa 39 (6)*: 1037–1047.
42. Kramberger, Anton. 1997. *Prenova poklicnega izobraževanja in vloga zakonodajnih klasifikacij: zbornik mednarodnega posvetovanja, Bled, 4. in 5. april 1997*. Ljubljana: FDV.
43. Kranjc, Ana. 1979. *Izobraževanje ob delu*. DDU Univerzum, Ljubljana.
44. ---. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Delavska enotnost, Ljubljana.
45. Majchrzak Ann 1984 : *Methods for Policy Research*, Sage Publications, Inc.
46. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa 37 (2)*: 348-363.
47. *Mestna občina Kranj*. Dostopno prek: <http://www.kranj.si/> (4. oktober 2013).
48. --- 2008a. *Program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja javnih uslužbencev Mestne občine Kranj za leto 2008*. Kranj: Interno gradivo.
49. --- 2008b. *Poročilo strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja javnih uslužbencev Mestne občine Kranj za leto 2008*. Kranj: Interno gradivo.

50. --- 2012a. *Program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja javnih uslužbencev Mestne občine Kranj za leto 2012*. Kranj: Interno gradivo.
51. --- 2012b. *Poročilo strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja javnih uslužbencev Mestne občine Kranj za leto 2012*. Kranj: Interno gradivo.
52. Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave. Upravna akademija.
53. Ministrstvo za javno upravo. 2013. *Upravna akademija – usposabljanje in strokovni izpiti*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/upravna_akademija_usposabljanje_in_strokovni_izpiti/upravna_akademija/ (5. oktober 2013).
54. ---. 2006. *Strategija Izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008*. Dostopno prek:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/sklepi/strategija_izobrazevanja_06-08.pdf (20. januar 20014).
55. *Ministrstvo za notranje zadeve*. Dostopno prek: <http://www.mnz.si/> (5. oktober 2013).
56. --- 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Direktorat za javno upravo. Upravna akademija.
57. --- 2011. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Direktorat za javno upravo. Upravna akademija.
58. Ministrstvo za pravosodje 2011. *Poročilo o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v letu 2011*. Dostopno prek:
http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/Upravna_akademija/UA/Porocila/Porocilo_o_izvajanju_izobrazevanja__usposabljanja_in_izpopolnjevanja_2011_02.pdf
(15. november 2013)
59. Možina, Stane. 2002. *Učenje, usposabljanje v organizaciji*. Management kadrovskih virov, (Možina, S., urednik), strani 205-248. Fakulteta za družbene vede. Knjižna zbirka Profesija. Ljubljana.
60. Možina, Stane., in Jereb, Janez. 1998. *Management kadrovskih virov*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
61. Možina, Tanja. 2003. *Kakovost v izobraževanju. Od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

62. Planko, Sergeja. 2005. Skrb za razvoj kadrov v manjših podjetjih. *ITEO relacije* 11 (1). Dostopno prek: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=skrb-za-razvoj-kadrov-v-manjsih-podjetjih> (20. oktober 2013).
63. Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 38 (10): 570–576.
64. Potokar, Franci. 2005. Izobraževanje in razvoj kadrov za potrebe podjetij. V *Sinergija metodologij*, ur. ime in priimek, 56–57. Kranj: Moderna organizacija.
65. Jereb, E., in Potokar, Franci. 2003. *Učna motivacija in ostali dejavniki uspeha na izpitih*. Organizacija. Revija za Management, informatiko in kadre, 36(8), 557-561. Založba Moderna organizacija, Kranj.
66. Purg, Adam. 1997. Uprava in kadri. V *Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 189–200. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
67. Računovodja.com. 2009. *Predlog zakona o interventnih ukrepih*. Dostopno prek: http://racunovodja.com/clanki.asp?clanek=4107/predlog_zakona_o_interventnih_ukrepih%29 (14. november 2013).
68. Reuters. 2009. Three Top Economists Agree 2009 Worst Financial Crisis Since Great Depression; Risks Increase if Right Steps are not Taken, 27. februar. Dostopno prek: <http://www.reuters.com/article/2009/02/27/idUS193520+27-feb-2009+BW20090227> (14. november 2013).
69. Scott, R. 2000. *Institutions and organizations*. New York: SAGE.
70. Stanley, Lloyd A. 1984. *Guide to training needs assessment*. Ljubljana: International center fo public enterprises in developing countries.
71. Stanonik, Bojan. 2001. *Kje so vsi?* Zbornik upravne akademije. MNZ, Urad za organizacijo in razvoj uprave. Upravna akademija, Ljubljana.
72. Srebotnjak, Polona. 1997. Sistem javnih uslužbencev. V *Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 301–309. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
73. Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva Založba.
74. Tekavčič, Metka in Alojz Megušar. 2008. Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa* 45 (5): 459–478.
75. Thompson, J. Frank. 1989. *Handbook of public administration*. San Francisco, London: Jossey Bass.

76. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
77. Trpin, Gorazd. 1997. Preobrazba slovenske javne uprave. V *Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 159–174. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
78. Turk, Ivan. 1993. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana. Zveza računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
79. Vilič-Klenovšek, Tanja. 2004. Komu je namenjen osebni izobraževalni načrt. V *Osebni izobraževalni načrt*, ur. Vida A. Mohorčič Špolar, 35–54. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
80. Virant Grega. 1996. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola.
81. Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji. 2011. *Finančno-gospodarska kriza*. Dostopno prek <http://www.evropa.gov.si/si/finančno-gospodarska-kriza> (14. november 2013).
82. Vlaj, Stane. 2001. *Teorija javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
83. ---2006. *Teorija javne uprave*. Ljubljana. Fakulteta za upravo.
84. Vukovič, Goran. 2008. The training of civil servants in the Slovene state administration. *International review of administrative sciences* 74 (4). Dostopno prek: <http://ras.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/egi/reprint/74/4/653> (25. januar 2013).
85. Vukasovič-Žontar, Maja. 2004. *Izobraževanje zaposlenih. Gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: SIQ, Izobraževanje.
86. --- 2005. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. V *Sinergija metodologij*, ur. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 36–37. Kranj: Moderna organizacija.
87. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Uradni list RS 56/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (15. marec 2013).
88. --- (uradno prečiščeno besedilo) (ZJU-UPB3). Uradni list RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (15. marec 2013).
89. *Zakon o lokalni samoupravi (uradno prečiščeno besedilo) (ZLS-UPB3)*. Uradni list RS 94/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/content?id=82670/> (15. marec 2013).
90. *Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA)*. Uradni list RS 30/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200630&stevilka=1229> (15. marec 2013).

91. Žagar, Mitja. 1997. Sodobne države, kontinuirano izobraževanje in demokracija. V *Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 55–74. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
92. Žurga, Gordana. 1997. Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij v javni upravi. V *Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 259–268. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
93. Wexley, N. K. in P. G. Latham. 2002. *Developing and training Human resources in Organizations*. Upper Sadler River, New Jersey: Prentice Hall.
94. Welsby, Pam. 2003. Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja. *Finance*, 10. december. Dostopno prek: <http://www.finance.si/86033> (25. januar 2013).

PRILOGE

Priloga A: Intervju z gospo Mendi Kokot, namestnico direktorja občinske uprave Mestne občine Kranj.

1. Koliko zaposlenih je štela občinska uprava Mestne občine Kranj leta 2008 in leta 2012?

Na dan 31. 12. 2008 je bilo v občinski upravi 114 zaposlenih, leta 2012 pa 116.

2. Kakšna je bila njihova povprečna stopnja izobrazbe v letih 2008 in 2012?

V občinski upravi so v letu 2008 in 2012 v povprečju prevladovali javni uslužbenci s VII. stopnjo izobrazbe, sladijo pa jim javni uslužbenci s pridobljeno V. stopnjo izobrazbe.

3. Ali je Mestna občina Kranj spodbujala dodatno izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev pred finančno krizo?

Mestna občina Kranj je spodbujala dodatno izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev pred finančno krizo glede na potrebe delovnega procesa.

4. Na kakšen način oz. s katerimi metod ugotavljate potrebo po nadaljnjem izobraževanju javnih uslužbencev?

Glede na spremembe in potrebe delovnega procesa, ki so največkrat povezane s spremembo področne zakonodaje.

5. Koliko sredstev je MOK namenila za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v letih 2008 in 2012?

V letu 2008 je MOK za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev namenila 40.651,00 EUR, v letu 2012 pa 21.480,00 EUR sredstev.

6. Koliko sredstev je OUMOK porabila za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v letih 2008 in 2012?

V letu 2008 je MOK za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev porabila 36.000,00 EUR v letu 2012 pa 17.600,00 EUR sredstev.

7. Na katerem področju se kaže največja potreba po dodatnem izobraževanju in usposabljanju v vaši upravi leta 2008 in 2012?

Na vseh delovnih področjih dela občinske uprave, ki so posledica glede na potrebe delovnega procesa, ki so največkrat povezane s spremembo področne zakonodaje.

8. Koliko zaposlenih se je leta 2008 in 2012 izobraževalo na lastno pobudo in koliko v sklopu občinske uprave?

V letu 2008 se je v sklopu občinske uprave izobraževalo 6 javnih uslužbencev, v letu 2012 pa 5 javnih uslužbencev.

9. Ali navkljub finančni krizi upoštevate želje zaposlenih v upravi pri sprejemanju programov za dodatno izobraževanje in usposabljanje?

Skladno z Zakonom za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. [40/12](#), [96/12](#) - ZPIZ-2, [104/12](#) - ZIPRS1314, [105/12](#), [25/13](#) - odl. US, [46/13](#) - ZIPRS1314-A, [56/13](#) - ZŠtip-1, [63/13](#) - ZOsn-I, [63/13](#) - ZJAKRS-A, [99/13](#) - ZUPJS-C, [99/13](#) - ZSVarPre-C, [101/13](#) - ZIPRS1415 in [101/13](#) - ZDavNepr) se novih pogodb o izobraževanju ob delu ne sme sklepati, medtem ko redno usposabljanje z delovnega področja javnega uslužbenca MOK redno izvaja.

10. Kako je finančna kriza vplivala na potek izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v MOK-u?

Za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev je MOK v proračunu namenila manj sredstev.

**Priloga B: Okvirni načrt seminarjev občinske uprave Mestne občine Kranj za leto 2008
(interno gradivo 1)**

LETO 2012

DIREKTOR

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Vse o direktorjih (tajnikih) občinskih uprav – s primeri iz prakse	1	1

URAD DIREKTORJA

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Korak za korakom do pobratenja	1	1
Notranja členitev občine (krajevne, vaške, četrtne skupnosti): pristojnosti, delovanje in financiranje ter ravnanje s premoženjem	1	1
Festival Naprej/Forward	1	1
Čari protokola	2	2
13 načinov, kako z majhnimi vrednostmi do velikih finančnih prihrankov	1	1

SPLOŠNA SLUŽBA

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Javni razpis za programe splošnega neformalnega izobraževanja odraslih od 2012 do 2014	1	1
Javno naročanje	1	1
Izvršba – izterjava denarnih terjatev, delovanje aplikacije e-Izvršbe	2	1
Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije	1	1
Gradbene pogodbe FIDIC v praksi	1	1
Določanje pripadajočega funkcionalnega zemljišča stavbam in vzpostavitev etažne lastnine na podlagi sprememb ZVETL-a	2	1
Izvajanje uslužbenskega in plačnega sistema	2	1
Zakon za uravnoteženje javnih financ	1	1

SLUŽBA ZA ZAŠČITO IN REŠEVANJE TER TEHNIČNE ZADEVE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
-------------------	-----------------	-------------

Predstavitev produktnih in licenčnih novosti ter prednosti pogodb Enterprise Agreement in Select Plus	1	1
Odkrivanje, alarmiranje in gašenje požara v informacijskih prostorih	1	1

URAD ZA FINANCE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Priprave na zaključni račun – negospodarstvo	1	1
Davek na dodano vrednost v negospodarstvu	1	1
Posvet o sestavljanju letnega poročila za leto 2011	1	1
DDV – izdajanje računov, spremembe davčne stopnje in druge novosti	1	1
Zakon o uravnoveženju javnih financ in novosti pri urejanju delovnih razmerij, plač, povračil stroškov in drugih prejemkov v javnem sektorju	1	1
DDV – novosti v letu 2013	3	1
Inventura in začetek priprav za izdelavo letnega poročila za leto 2012	1	1
Končni obračun amortizacije pri osebah javnega prava za leto 2012	1	1
Organiziranje, financiranje in računovodenje gospodarskih javnih služb	1	1

URAD ZA DRUŽBENE DEJAVNOSTI

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Javno naročanje	1	1
Sistemske novosti v letu 2012 na področju kulture v občinah	1	1
Predstavitve Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev in vloga občin v sistemu uveljavljanja socialnih pravic	2	1
Pomoč na domu – odziv na demografske spremembe v družbi	1	1

URAD ZA OKOLJE IN PROSTOR

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
-------------------	-----------------	-------------

DRŽAVNE POMOČI – prodaja zemljišč v javni-občinski lasti	2	1
Projekt COBRAMAN	3	8
Projekt CLEAR	1	3
Sprejemanje občinskih prostorskih načrtov, reforme Skupne kmetijske politike, aktivne zemljiške politike, ravnanja z odpadki, NATURA 2000 ter kohezijski projekti	3	1
Določanje pripadajočega (ex funkcionalnega) zemljišča (PZ) stavbam in vzpostavitve etažne lastnine (EL) – na podlagi ZVETL-a pregled realiziranih primerov in novele zakona	1	1

PROJEKTNA PISARNA/SLUŽBA ZA INVESTICIJE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Priprava finančne konstrukcije za projekte za nepovratna sredstva	2	1
Uredba o zelenem javnem naročanju in Zakon o pravnem varstvu v postopkih javnega naročanja	3	3
Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o javnem naročanju (ZJN - 2D)	1	1
Javna naročila, program JANA 2012 in učinkovita komunikacija	1	1
Bančna garancija in aktualna problematika pri izdaji in unovčenju	2	2
Javno naročanje, najpogostejše napake in nepravilnosti pri izvajanju Zakona o javnem naročanju v praksi občin	4	3
Načrtovanje in vodenje evropskih projektov	1	1
Čistilna naprava v Nemčiji	2	3
Vodenje ljudi v občinah	2	2
Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije	2	1
Kako pripraviti dobro razpisno dokumentacijo?	1	1
Javno-zasebno partnerstvo	1	1

URAD ZA GOPSODARSTVO IN GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Vzdrževanje javnih cest in izvajanje javne službe vzdrževanja občinskih javnih cest	2	1
Energetska izkaznica stavbe	1	1

Uskladitev občinskih odlokov o odvajanju in čiščenju komunalne in padavinske odpadne vode z novo Uredbo o odvajanju in čiščenju komunalne in padavinske vode (Uradni list RS, št. 88/2011 in 8/2012)	1	1
Vloga in pomen panevropskih koridorjev – X. koridor v funkciji logistične platforme jugovzhodne Evrope	1	1

SLUŽBA NOTRANJE REVIZIJE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Najpogostejše napake pri poslovanju občin – pomen notranje revizije	1	1
Nepravilnosti pri poslovanju občin	1	1
Odgovori na najpogostejša vprašanja javnega naročanja	1	1
	1	1

MEDOBCINSKI INPŠEKTORAT KRANJ

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Aplikacije Prekrškovni organ	2	1
Izvršba – izterjava denarnih terjatev, delovanje aplikacije e-Izvršbe	1	1
Strokovno-izobraževalno srečanje inšpektorjev	1	1

Priloga C: Okvirni načrt seminarjev občinske uprave Mestne občine Kranj za leto 2008 (interno gradivo 2)

LETO 2008

KABINET ŽUPANA

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Delovanje krajevnih skupnosti	1	1
Novinarski dnevi	1	2
Kako uspešno komunicirati?	1	1
Čari protokola	2	1
Delovanje občinskega sveta	1	1

SLUŽBA NOTRANJE REVIZIJE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Notranje revidiranje v javnem sektorju	1	1
Javni zavodi	1	1
Napredovanje v nazive	1	1
Novosti Zakona o sistemu plač v javnem sektorju	1	1

ODDELEK ZA TEHNIČNE ZADEVE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Upravljanje z dok. gradivom in pisarniško poslovanje	1	1
Hramba dokumentarnega gradiva	2	1
Elektronsko arhiviranje	2	1
Ravnanje z dokumenti	1	1
Predstavitve računalniških novosti	1	1

ODDELEK ZA SPLOŠNE ZADEVE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Novosti Zakona o sistemu plač v javnem sektorju	2	1
Napredovanje v nazive	2	1
Delovna uspešnost po plačnem sistemu	1	1
Kadrovski forum	1	2
Dostop do informacij javnega značaja	1	1
Področje javnega naročanja	2	1
Pravni vidiki stavbne pravice	2	1
Novosti na področju stvarnega premoženja	2	1
Izvršilno pravo	2	4
Seznanitev s Stanovanjskim zakonom	2	4
Stanovanjska problematika v občinah	2	1
Priprava upravnih aktov	3	1
Vrednotenje nepremičnin	3	1

MEDOBČINSKI INŠPEKTORAT KRANJ

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Javno zasebno partnerstvo na lokalni ravni	1	1
Novosti Zakona o prekrških	5	1
Inšpekcijski postopki v lokalnih skupnostih	3	1
Osnovno strokovno uspos. občinskih redarjev	2	30
Preizkus strok. uspos. za oprav. nalog obč. redarja	3	3

ODDELEK ZA FINANCE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Posvet o popisu sredstev	2	1
Inventura	1	1
Priprava zaključnih računov	2	1
Finančno poslovanje	2	1
Izvrševanje proračuna	2	1

ODDELEK ZA RAZVOJ IN INVESTICIJE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Označbe na vozišču	2	1
Vodenje investicij	2	2
Področje kmetijstva	1	1
Pridobivanje sredstev iz EU	2	1
Ravnanje s komunalnimi odpadki	1	1

ODDELEK ZA DRUŽBENE ZADEVE

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Novosti obveznega zdravstvenega zavarovanja	1	1
Prijava v obvezno zdravstveno zavarovanje	1	1
Sem. z del. področja (šol., sociala, šport, zdravstvo ...)	5	10

ODDELEK ZA OKOLJE IN PROSTOR

Vsebina seminarja	Št. udeležencev	Število dni
Projektna dok. in upravni postopki s področja okolja	2	1
Urejanje prostora na občinah	2	1
Predstavitve Zakona o prostorskem načrtovanju	3	1
Vrednotenje nepremičnin	3	1