

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Marina Petrović**

**Organiziranost in načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v  
Mestni občini Ljubljana**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Marina Petrović**

**Mentor: doc. dr. Branko Ilić**

**Organiziranost in načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v  
Mestni občini Ljubljana**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.*

*Hvala staršem in sestri, ki so mi med celotnim študijem in pri pisanju diplomske naloge stali ob strani in me spodbujali.*

*Iskreno se zahvaljujem tudi gospe Tatjani Krajnik, višji svetovalki iz Sekretariata mestne uprave Mestne občine Ljubljana, ki mi je posredovala koristne informacije in s tem omogočila izdelavo empiričnega dela diplomske naloge.*

## **Organiziranost in načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana**

Namen diplomske naloge je prikazati, kako poteka izobraževanje javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana, z večjim poudarkom na organiziranosti in načrtovanju izobraževanja javnih uslužbencev. Okolje, v katerem deluje javna uprava, se nenehno spreminja. Spremembe vplivajo na celotno javno upravo in s tem tudi na vsakodnevno delo v vseh delih upravnega sistema. Zaposleni v javni upravi so njeno glavno premoženje in za nadaljnji uspeh uprave je bistvenega pomena vlaganje v kadre. Vsi zaposleni naj bi se na delovnem mestu neprestano izobraževali in s tem dopolnjevali svoje prvotno pridobljeno znanje, uprava pa naj bi upoštevala njihove sposobnosti, interese in pripravljenost za izobraževanje. Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v javni upravi je ključna dejavnost, saj so potrebe po znanju vse večje. Izobraževanje omogoča izboljšanje sposobnosti javnih uslužbencev za delo, ki ga opravljajo, in s tem tudi učinkovitost in uspešno delovanje celotne javne uprave. Ključni korak v izobraževalnem procesu je načrtovanje izobraževanja, ki predstavlja podlago za vse nadaljnje stopnje izobraževalne dejavnosti. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je načrt razvoja kadrov. Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge, organizacije in izvedbe izobraževalnih programov.

**Ključne besede:** izobraževanje, organiziranost izobraževanja, načrtovanje izobraževanja, javna uprava in javni uslužbenci, Mestna občina Ljubljana.

## **Organization and planning education of civil servants in the municipality of Ljubljana**

The purpose of this thesis is to show how the education of public officials in the Municipality of Ljubljana proceeds. The emphasis is on organization and planning of education for civil servants. Settings in which public administration operates, is constantly changing. Changes affect the entire public administration. They affect the daily work in all parts of the administrative system. Employees in public administration are its main asset. So it is essential to invest in human resources for the future success of government. Educating civil servants should be a constant process. The administration should take into account their abilities, interests and readiness for training. The planning of education is the key step in the process and it represents the foundation for all further educational activities. It helps to improve the capacity of public servants for the work they do. It also improves the efficiency and effective functioning of the entire public administration. Identifying educational needs, planning training and preparation of educational programs are the basis for the exercise of core functions, organization and execution of educational programs.

**Key words:** education, organization of education, educational planning, civil service and civil servants, Municipality of Ljubljana.

## KAZALO

1 UVOD .....	7
1.1 Opredelitev problema .....	7
1.2 Hipoteze .....	8
1.3 Struktura diplomske naloge in metodologija .....	8
2 PROCES IZOBRAŽEVANJA .....	9
2.1 Razvoj zaposlenih .....	9
2.2 Opredelitev izobraževanja .....	10
2.3 Ugotavljanje izobraževalnih potreb .....	14
2.4 Načrtovanje izobraževanja .....	16
2.5 Programiranje izobraževanja .....	18
2.6 Organiziranost izobraževanja .....	20
2.7 Načini dela pri realizaciji izobraževalne dejavnosti .....	24
2.8 Vrednotenje izobraževanja .....	25
2.8.1 Notranje vrednotenje izobraževanja .....	25
2.8.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja .....	26
2.9 Ekonomika izobraževanja v organizaciji .....	28
3 JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI .....	29
3.1 Izobraževanje in usposabljanje v javni upravi .....	32
3.2 Organizacija izobraževanja javnih uslužbencev .....	36
3.3 Načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev .....	37
4 PREDSTAVITEV IN OPIS MESTNE OBČINE LJUBLJANA .....	39
4.1 Pojem lokalne skupnosti in pojem občine .....	39
4.2 Naloge in pristojnosti Mestne občine Ljubljana .....	40
4.3 Organizacija in delovno področje Mestne občine Ljubljana .....	41
4.4 Kadrovska struktura zaposlenih v Mestni občini Ljubljana .....	45
4.4.1 Število zaposlenih v Mestni občini Ljubljana .....	45
4.4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v MOL-u .....	46
5 ANALIZA PODATKOV O IZOBRAŽEVANJU JAVNIH USLUŽBENCEV MESTNE UPRAVE MESTNE OBČINE LJUBLJANA .....	47
5.1 Pravna podlaga za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana .....	47
5.2 Predstavitev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana .....	47

5.2.1 Cilji in namen izobraževanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana .....	47
5.2.2 Ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih v Mestni občini Ljubljana .....	48
5.2.3 Načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana .....	48
5.2.4 Programi izobraževanja javnih uslužbencev .....	49
5.2.5 Organiziranost izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana.....	50
5.3 Analiza načrta izobraževanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana v letu 2009 .....	51
5.3.1 Načrtovane oblike izobraževanja javnih uslužbencev za leto 2009 .....	51
5.3.2 Primerjava med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana v letu 2009 .....	54
6 SKLEP IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	55
7 ZAKLJUČEK.....	58
8 LITERATURA.....	60
PRILOGE .....	65
PRILOGA A: Intervju z gospo Tatjano Krajnik, višja svetovalka iz Sekretariata mestne uprave Mestne občine Ljubljana .....	65
PRILOGA B: Program formalnega izobraževanja javnih uslužbencev v letu 2009 .....	70
PRILOGA C: Program neformalnega izobraževanja javnih uslužbencev v letu 2009 .....	71

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.....	13
Slika 2.2: Oblike organiziranosti izobraževalne dejavnosti v organizacijah .....	22
Slika 4.1: Organigram Mestne občine Ljubljana .....	42

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v MOL dne 31. 12. 2009 .....	46
---------------------------------------------------------------------------	----

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

Vse hitrejšje razvijanje sodobne družbe zahteva od posameznika, da je pripravljen na spremembe in da se hitro ter učinkovito odziva nanje. Za to pa ni dovolj le znanje, ki smo ga pridobili iz preteklosti, temveč na novo pridobljeno znanje, ki ga je treba sproti izpopolnjevati in dopolnjevati. Zaradi hitrih sprememb se spreminjajo tudi organizacije in z njimi lastnosti, ki naj bi jih morali imeti zaposleni pri opravljanju svojega dela. Večina podjetij in organizacij stremi k uspešnosti, zato vse več vlagajo v svoje zaposlene, saj se vse bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni dejavnik večje produktivnosti. In ker vsaka družba ali podjetje hoče biti učinkovito in dobro organizirano, je potrebno, da v podjetju tudi dobro usposobijo svoje zaposlene z učinkovitimi oblikami izobraževanja in usposabljanja. Proces izpopolnjevanja zaposlenih naj bi bil dobro pripravljen, da bo podjetje ali organizacija lahko v koraku s konkurenco oziroma pred njo. Pomembno je, da podjetje vложи dosti truda v načrtovanje in organiziranje izobraževanja ter v zagotavljanje sredstev, ki bodo podjetju omogočila dobro usposobljene in fleksibilne kadre. Torej mora biti proces izobraževanja sistematičen in usklajen s potrebami družbe ter s potrebami znotraj organizacije, da bo uspešno izobraževanje zaposlenih zagotovljeno.

Načrtovanje izobraževanja je prvi in ključni korak v izobraževalnem procesu, zato predstavlja podlago za vse nadaljnje stopnje izobraževalne dejavnosti. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je načrt razvoja kadrov. Takoj za tem pa je prav tako pomembna tudi organizacija in izvedba izobraževalnih programov, ki je potrebna za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov.

Namen diplomske naloge je najprej na osnovi teorije na splošno opisati celotni izobraževalni proces v organizaciji – od raziskovanja izobraževalnih potreb, načrtovanja ter organiziranosti izobraževanja do vrednotenja izobraževanja. Nato bom še konkretnje raziskala in opisala proces izobraževanja javnih uslužbencev na primeru občinske uprave Mestna občina Ljubljana. Na temelju študije primera bom ugotavljala, na katerih področjih se izobražujejo javni uslužbenci Mestne občine Ljubljana ter kako je organizirano in načrtovano njihovo izobraževanje.

Cilj diplomske naloge je prikazati sistemski model procesa izobraževanja zaposlenih na primeru Mestne občine Ljubljana, ugotoviti, kje prihaja do odstopanj od teorije, ter na osnovi analize oblikovati predlog možnih izboljšav za učinkovito delovanje zaposlenih v Mestni občini Ljubljana.

## **1.2 Hipoteze**

V diplomski nalogi se bom omejila na področje izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana. Predpostavila bom, da se načrtovanje razvoja kadrov v Mestni občini Ljubljana že izvaja, da se zavedajo pomena izobraževanja in da izobraževanje poteka načrtno v skladu s poslovnimi cilji javne uprave. Delovne hipoteze bom preverila v empiričnem delu.

Delovne hipoteze so naslednje:

H1: Organiziranost izobraževanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Ljubljana je ustrezna glede na dejavnost organizacije.

H2: Občinska uprava Mestne občine Ljubljana spodbuja dodatno izobraževanje javnih uslužbencev.

H3: Načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana je sistematično in poteka v skladu s poslovnimi cilji javne uprave.

## **1.3 Struktura diplomske naloge in metodologija**

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. V teoretičnem delu bom opisala in preučevala pojme, ki se navezujejo na temo izobraževanja zaposlenih in razvoja kadrov.

V drugem poglavju bom opisala pojma javna uprava in javni uslužbenec, nato znotraj tega poglavja izobraževanje in usposabljanje v javni upravi, ter kako je načrtovano in organizirano izobraževanje javnih uslužbencev. Temu sledi tretje poglavje, ki je obsežnejše in se deli na več podpoglavij, v katerih bom na splošno opredelila izobraževanje zaposlenih ter celoten izobraževalni proces od ugotavljanja izobraževalnih potreb, načrtovanja in organizacije



izobraževanja do vrednotenja izobraževanja v organizaciji. Pri pisanju teoretičnega dela bom uporabila opisno in primerjalno metodo ter povzemala po že obstoječi strokovni domači in tuji literaturi.

V empiričnem delu bom raziskala Mestno občino Ljubljana; konkretnije se bom posvetila načrtovanju in organiziranju izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana v letu 2009. Za pridobitev podatkov, s pomočjo katerih bom analizirala hipoteze, bom uporabila analitično metodo. Z uporabo intervjuja in analizo internih virov Mestne občine Ljubljana bom pridobila splošne informacije o Mestni občini Ljubljana ter podatke o izobraževalnem procesu, ki se vrši znotraj Mestne občine Ljubljana.

## **2 PROCES IZOBRAŽEVANJA**

### **2.1 Razvoj zaposlenih**

Nobena organizacija ne more delovati brez ljudi. Samo tisti zaposleni, ki so ustrezno izobraženi, lahko pomenijo konkurenčno prednost. Organizacije se v sodobnem svetu soočajo s številnimi pritiski in spremembami (kot so na primer politične, tehnološke, ekonomske, družbene in kulturne), ki vplivajo na njihovo poslovanje in zahtevajo ustrezno prilagodljivost. Če se sposobnosti in znanja zaposlenih ne nadgrajujejo, potem se zaposleni niso sposobni prilagoditi tem spremembam. Zato se vse bolj povečuje pomen načrtnega in sistematičnega razvoja kadrov. Pri načrtovanju razvoja moramo upoštevati interese, motive in potrebe zaposlenih, interese organizacije in interese družbenega okolja. Proces razvoja kadrov naj bi bil skladen s strateškimi cilji organizacije in oblikovan tako, da pripomore pri uresničevanju ciljev organizacije (Fisher in drugi 2006, 375–377).

Strniša (2005, 59) opredeljuje razvoj kadrov kot sistematičen in načrten proces, s katerim usmerjamo strokovni in profesionalni razvoj najboljšega osebja v podjetju v skladu s strateškimi potrebami in cilji. Temeljni instrument razvoja kadrov pa je predvsem izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih.

Sistematičen in razvojno usmerjen pristop k delu z ljudmi v vsakem podjetju predstavlja obvezno prakso. V večjih podjetjih za vse procese ravnanja z ljudmi pri delu skrbijo dobro

organizirane in strokovne kadrovske službe. Vedno večji delež zaposlenih v kadrovskih službah se poleg administrativno-izvajalskih del ukvarja tudi z razvojnim vidikom intelektualnega kapitala podjetja (Planko 2005).

Pri razvoju kadrov torej skušamo izboljšati človekove lastnosti, ki vplivajo na učinkovito opravljanje nalog na delovnem mestu. Organizacija naj bi proces razvoja zaposlenih oblikovala tako, da bo prispeval k njeni rasti, zaposleni pa naj bi aktivno sodelovali pri lastnem razvoju in razvoju organizacije.

## **2.2 Opredelitev izobraževanja**

Z zaključkom formalne izobrazbe in pričetkom poklicnega življenja naše obdobje izobraževanja še ni zaključeno. Učimo se namreč vse življenje in učiti bi se morali tudi na delovnem mestu. Izobraževanje predstavlja temeljni element pri doseganju razvoja zaposlenih ter s tem tudi pripomore do uspeha organizacije, a le v primeru, če so izobraževalni programi izvedeni sistematično in so usklajeni z dejanskimi potrebami organizacije.

Vključitev v izobraževanje je povezana z osebno izbiro posameznika, ali se bo zanj odločil ali ne, saj je posameznikova osebna odločitev za izobraževanje pomemben dejavnik kakovosti izobraževanja. Vendar pri izobraževanju ne gre vedno za svobodno izbiro; še posebej, ko želimo opravljati neko delo ali obdržati delovno mesto, moramo nenehno pridobivati zahtevano znanje. Četudi se posameznik odloči za izobraževanje iz osebnih razlogov ali zaradi zunanjih dejavnikov, pa je pomembno, da je ta sklep povezan z osebno odločitvijo, da želi pridobiti določeno znanje in da se bo zato temu posvetil maksimalno (Vilič - Klenovšek 2004, 9–10).

Izobraževanje zaposlenih pomeni »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) (Ivanuša - Bezjak 1998, 56).

Samo zaposleni z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od vseh zaposlenih zahteva konkurenca na trgu. Ivanuša - Bezjak (1998) pravi, da bodo samo

delavci, ki se nenehno izobražujejo, lahko kos nenehnim novim zahtevam trga. Zato je vedno več menedžerjev, ki podpirajo in spodbujajo različne oblike izobraževanja.

Marsikateri nadrejeni meni, da je izobraževanje delavcev nepotreben strošek in se zato zanj ne odloči. A izobraževanje delavcev dolgoročno prinese številne prednosti tako podjetju kot tudi delavcem. S tem se strinja Katarina Marjanovič (2010), ki pravi, da je le dobro izobražen kader, ki je v stiku z najnovejšim znanjem, potrebnim za delo, dober in zanesljiv kader, ki je zmožen s svojim znanjem pripomoči k uspehu in rasti podjetja. Poleg tega pa se z možnostjo izobraževanja in vidnim razvojem na delovnem mestu veča tudi osebna delovna motivacija zaposlenih.

Proces izobraževanja torej omogoča izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti posameznika pri opravljanju njegovega dela in s tem tudi lažje prilagajanje in sprejemanje sprememb in novosti. Za uspešno in učinkovito delovanje organizacije bi bilo potrebno, da ima vsaka organizacija kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje, ker bi s tem lahko pridobila strokovno izobražene in usposobljene kadre.

Dejstvo je tudi, da imajo velike organizacije precej razvite notranje trge, na katerih ima izobraževanje in razvoj zaposlenih pomembno vlogo, ne samo iz ekonomskih razlogov (povečevanje učinkovitosti in produktivnosti, sledenje tehnološkim spremembam), ampak tudi za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih organizaciji in graditve organizacijske kulture (Potokar 2005, 56–57).

Organizacije izvajajo izobraževalno dejavnost z namenom večje produktivnosti, boljše kakovosti dela, večje gospodarnosti in boljše organiziranosti dela. Iz teh zahtev lahko izluščimo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998):

- *stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev* skladno s spremembami, razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- *načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov* ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- *kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije* po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- *pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih* ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;

- *dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;*
- *vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.*

Izobraževalna dejavnost v organizaciji naj bi sledila njenemu razvoju in se pravočasno odzivala na vse spremembe. Da bo lahko uresničila svoje cilje, je treba opraviti naslednje naloge (Jereb 1998, 102):

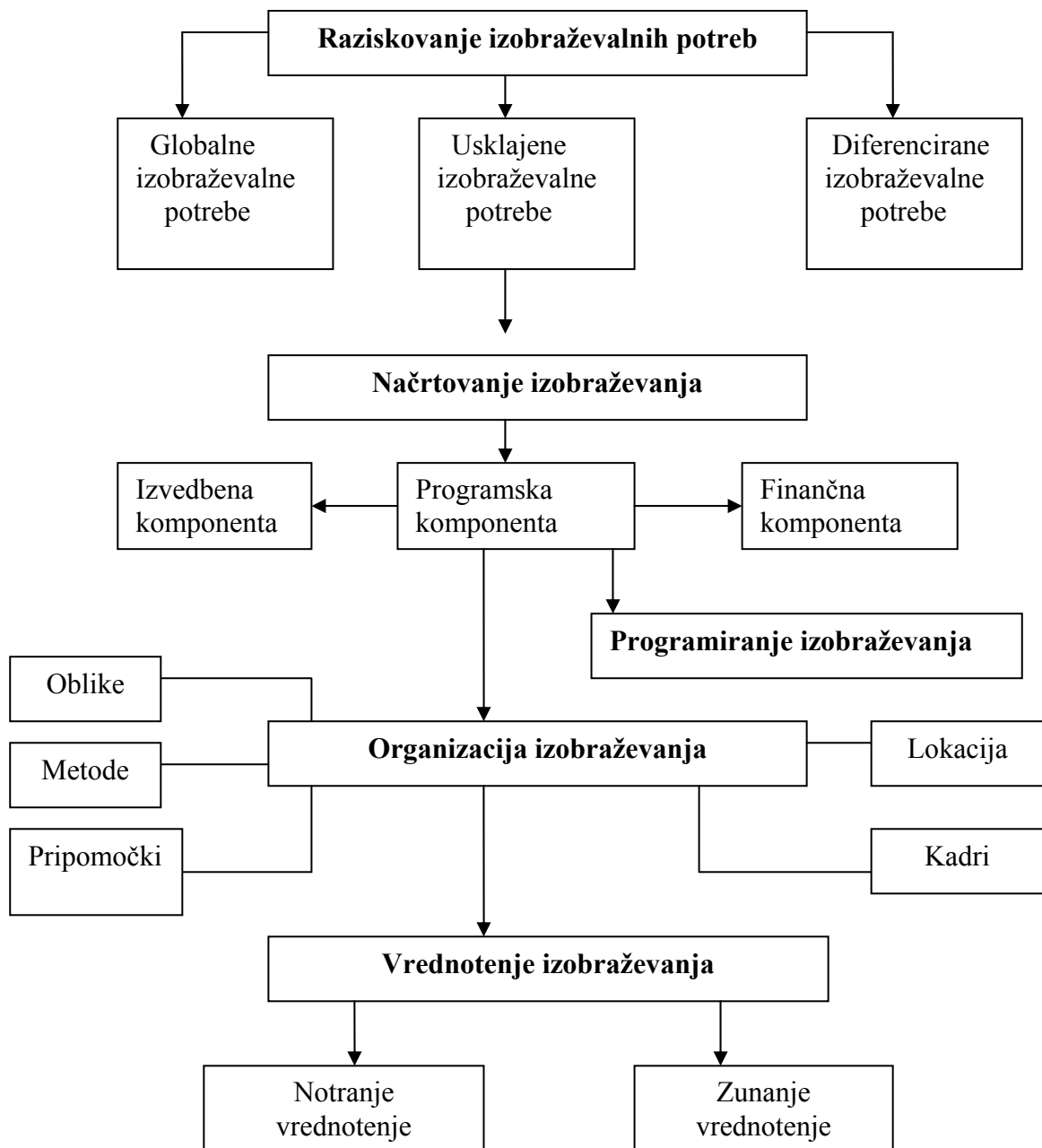
- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike spletnega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela.

Naštete naloge predstavljajo **stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji**, ki so: raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja ter vrednotenje izobraževanja (Možina 1998, 198).

Takšen celovit pristop k izobraževanju zagotavlja uravnovešenost potreb podjetja po novih oziroma izpopolnjenih znanjih v okviru načrtovanih stroškov in v skladu s poslovnimi cilji ter željami kadrov po osebni rasti in razvoju.

Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in usposablajo za delo, naj bi se zavedali, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanem izobraževalnem ciklusu (Foot in Hook 1996, 176). Na sliki 2.1 so prikazane stopnje izobraževalne dejavnosti, ki potekajo v organizaciji po določenem zaporedju: od raziskovanja izobraževalnih potreb vse do vrednotenja izobraževanja.

**Slika 2. 1: Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji**



Vir: Možina (1998, 198).

Stopnje izobraževalnih dejavnosti v organizaciji, ki jih prikazuje slika 2.1, bodo podrobneje razložene v nadaljevanju poglavja.

### 2.3 Ugotavljanje izobraževalnih potreb

Osnovne človeške potrebe so motivacija za učenje. Izobraževalne potrebe so pa nekaj, kar vključuje učenje za lastno korist ter za korist organizacije ali družbe nasploh. Obstaja pa razkorak med trenutno ravno usposobljenosti in višjo ravno usposobljenosti, ki se zahteva, če želimo učinkovito slediti lastnim ciljem oziroma ciljem organizacije ali družbe (Knowles 1980, 88).

Organizacije ocenijo, kakšne so potrebe po izobraževanju zaposlenih. Ocene pripravijo na osnovi različnih kazalnikov, kot so: preoblikovanje vrst dela, novi zakonski predpisi, nova tehnologija, pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev ipd. Za sprejem ustrezne odločitve so po Treven (1998) potrebne tri vrste analiz: analiza organizacije, analiza zaposlenih in analiza delovnih nalog.

Odgovorni v organizaciji pripravijo odgovore na vprašanja, ki jih zahteva posamezna analiza. Organizacija tako ugotovi, koga in za kakšen namen bi bilo treba izobraževati, da bi zadostila potrebam organizacije, potrebam in interesom zaposlenih ter potrebam družbenega okolja. Določitev organizacijskih potreb po ustreznem izobraževanju in usposabljanju je pomembna z dveh vidikov (Jan in Jereb 2001):

- Izobraževanje in usposabljanje zahteva precejšnja finančna sredstva. Ustrezno usposabljanje opravičuje svoje stroške, na drugi strani jih nepravilno povečuje brez ustreznih koristi.
- Neustrezno izobraževanje lahko slabo vpliva na zaposlene. Delavci, ki v programih usposabljanja in izobraževanja ne dobijo dovolj znanj za opravljanje delovnih nalog, so lahko izločeni, primanjkuje pa jim tudi motivacije.

Organizacije naj bi pri ugotavljanju in ocenjevanju izobraževalnih potreb omogočale natančnost pri opredeljevanju potreb po usposabljanju in postavljanju učnih ciljev (Stanley, 1984). S tem se manjša možnost neustreznega usposabljanja, preprečujejo se nepotrebni stroški in zmanjšujejo se možnosti nezadostne priprave. Omogočale naj bi tudi izbor najprimernejše strategije za rešitev problema. Upoštevati je treba zahteve zaposlenih in situacijo na delovnem mestu. Določiti je treba kriterije za merjenje sprememb v vedenju po končanem usposabljanju. Potem je treba zagotoviti informacije o vsebinah in gradivih, ki so

vključene v učne aktivnosti, ter zagotavljati podatke o potrebnih virih in na tej osnovi omogočiti ocenjevanje stroškov usposabljanja.

Za doseganje čim večje delovne uspešnosti naj bi organizacije pri ocenjevanju izobraževalnih potreb prepoznale številne dejavnike, ki vplivajo na delovno uspešnost. Najpomembnejše med njimi so: pomanjkljivo znanje in spretnosti, slab odnos do dela in organizacije, slabi medsebojni odnosi v podjetju, neustrezen nadzor zaradi pomanjkanja komunikacij, slabe delovne razmere in neustrezne zahteve delovnega mesta glede na sposobnosti posameznega delavca (Jan in Jereb 2001).

Glede na vrsto izobraževalnih potreb ločimo (Jereb 1998,103–110) naslednje potrebe:

- *globalne izobraževalne potrebe*: določene so s planom potreb po kadrih, s planom pridobivanja kadrov in s planom razvoja kadrov. Večina organizacij ne more zadovoljevati kadrovske potrebe le z zaposlovanjem, zato morajo opredeliti svoje globalne kadrovske potrebe po izobraževanju. Pri tem upoštevajo sedanjo in prihodnjo tehnično-tehnološko, ekonomsko in organizacijsko razvitost, ki opredeljuje obstoječo kadrovske situacijo in na osnovi izobraževalnih potreb ter z ustrezno analizo vseh podatkov lahko ugotavljajo potrebno število ter izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo kadrov, ki jih morajo na novo zaposliti in usposobiti. Pomembno pa je tudi ugotoviti obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovske strukturi, in sicer glede na razvidnost delovnih mest;
- *diferencirane izobraževalne potrebe*: opredeljene so predvsem v planu razvoja kadrov in v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Te potrebe organizacije zadovoljujejo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Večina programov je izdelanih na osnovi diferenciranih potreb<sup>1</sup>, ki predstavljajo drugo temeljno programsko komponento plana razvoja kadrov ali plana izobraževanja.
- *usklajevanje izobraževalnih potreb z možnostmi*: naloga izobraževalnega sistema v organizaciji je, da poskuša z analizo določiti prioriteto izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb. Izobraževalni sistem analizira stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov ter spremlja in vrednoti izobraževanje.

---

<sup>1</sup> Metode, s katerimi ugotavljajo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih, so: primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest, spremljanje in analiza problemov pri delu, analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov ter odkrivanje interesov zaposlenih.

Večina organizacij ugotavlja, da so potrebe po izobraževanju precej večje od možnosti za njihovo realizacijo. Omejitev so v glavnem finančna sredstva. Izobraževanje je koordinirano tako, da ne prihaja do večjih izpadov pri delu. Organizacija ima kriterije za oceno vrednosti posameznih delovnih nalog in njihove pomembnosti s stališča izobraževanja. Kadrovska služba na osnovi tega pripravi plan izobraževanja, v katerem določi prioritetni vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov. Pri tem moramo biti pozorni, da z izbrano metodo selekcije ugotovimo, katere vsebine so dejansko posledica potreb delovnega procesa, ne pa zgolj želja zaposlenih (Kovač, 2000). Izobraževalni sistem mora stalno analizirati stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov ter spremljati in vrednotiti izobraževanje.

Namen izobraževanja je torej izboljšati individualno in organizacijsko uspešnost. V okviru delovne uspešnosti gre za dva procesa, in sicer: prvi proces je ugotavljanje delovne uspešnosti, tj. skladnosti postavljenih ciljev z doseženimi rezultati. Drugi proces pa je ocenjevanje delovne uspešnosti; gre za to, da ugotovimo, ali naj delavca kaznujemo ali nagradimo (Marzel 2000).

Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko tudi spoznamo, kdo potrebuje dodatno izobraževanje in usposabljanje. Tako lahko zaposlene oblikujemo glede na potrebe delovnega procesa oziroma skladno s cilji organizacije. S tem pridobivamo njihove rezultate in povečujemo tudi pripadnost zaposlenih (Marzel 2000).

## **2.4 Načrtovanje izobraževanja**

Načrtovanje izobraževanja je skladno s potrebami po izobraževanju znotraj organizacije in s potrebami družbenega okolja. Izvajanje načrta izobraževanja se usklajuje med organizacijo in izvajalci posameznih programov (Jelenc 1996).

V fazi procesa izobraževanja in usposabljanja se oblikuje načrt programov izobraževanja. Posamezen program je potrebno oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu (Treven 1998, 212).



Pristojni uslužbenci v kadrovske službi se glede na izobraževalne potrebe odločijo za vrsto izobraževanja, za izvajalce posameznih programov, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, za trajanje izobraževanja ter za dokončanje izobraževanja (Jelenc 1998). Načrtovanje izobraževanja podaja jasne odgovore na vprašanja, kaj je razlog ali namen izobraževanja, katera znanja potrebujejo podjetje in posamezniki za uspešno doseganje poslovnih ciljev, kdo so najbolj primerni udeleženci izobraževanja in kdaj je primeren čas za pridobivanje novih znanj ter za kakšno ceno (optimalnost stroškov) je izobraževanje smotrno izpeljati (Vukasović - Žontar 2005, 36).

Načrtovanje izobraževanja predstavlja podlago za vse nadaljnje stopnje oziroma aktivnosti izobraževalne dejavnosti. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je načrt razvoja kadrov.

Pomembna je povezava med poslovnimi cilji in izobraževanjem. Dober poslovni plan vsebuje cilje, razjasni, kaj je treba storiti za njihovo doseg, opredeli časovni okvir in vsebuje informacije o razpoložljivih virih. Podjetja, ki dosegajo poslovne cilje, o izobraževanju in razvoju zaposlenih razmišljajo že v zgodnjih fazah poslovnega načrtovanja. Zaposleni so tisti, ki uporabljajo druge vire, in če tega ne znajo storiti po poti, ki podjetju prinaša največjo korist, potem sama sredstva nimajo učinka (Welsby 2003).

Pomembno je, da so cilji jasno določeni in da jih vsi zaposleni razumejo. Treba je zbrati čim več informacij o podjetju, zgodovini, težavah, zaposlenih in ciljnih kot celote. Mnogi ne znajo biti dovolj specifični in kot podlago za izobraževanje uporabljajo ves poslovni načrt. V tem lahko nastopi težava (Welsby 2003).

Plani izobraževanja so podobno kot drugi kadrovske plani kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Z *dolgoročnimi plani* izobraževanja skušamo v organizaciji opredeliti kadrovske-izobraževalno politiko in njene cilje, v *srednjeročnih načrtih* pa na osnovi omenjene politike in ciljev predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. Taktiko in cilje, opredeljene v srednjeročnem načrtu, operacionaliziramo v *kratkoročnih planih* izobraževanja ali razvoja kadrov (Možina 1998, 201).

Vsak plan izobraževanj naj bi vseboval (Vukasović - Žontar 2004, 1–19):

- poznane poslovne cilje podjetja, ki so v skladu z njegovo strategijo in predstavljajo določena znanja in spretnosti, ki pomenijo uspešno doseganje ciljev in konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji;
- primerjavo obstoječih znanj in veščin, potrebnih za doseganje ciljev v prihodnje, ter določitev znanj, ki so posebej pomembna in jih sedaj primanjkuje;
- zastavljanje ciljev glede na sredstva, namenjena za izobraževanje, število zaposlenih, vključenih v izobraževanje, povprečno število ur izobraževanja, vrsto izobraževanja, glede na to, kdaj se pridobljena znanja začnejo uporabljati pri vsakodnevnom delu in v kolikšnem obsegu (učinkovitost izobraževanja), ter glede na kakovost programov in izvedbo (višja stopnja zadovoljstva udeležencev s kakovostjo in načinom podajanja snovi);
- opredelitev nosilcev in izvajalcev izobraževalnih programov, kraja izobraževanja, trajanja izobraževanja, roka in obsega izvedbe.

Menedžerji oziroma vodilni pri načrtovanju izobraževanja zaposlenih upoštevajo tudi ugotovitve, ki jih pridobijo z letnimi razgovori z zaposlenimi. Letni pogovori so koristen instrument za osebni razvoj zaposlenega, saj ponujajo priložnost za osebni pogovor med vodjo in sodelavcem, omogočajo motiviranje sodelavcev, zagotavljajo zbiranje podatkov o kadrovskih in izobraževalnih potrebah in željah, opozarjajo na pomanjkljivosti pri vodenju in organiziranju dela in pretoku informacij med posameznimi organizacijskimi enotami. Letni pogovori nudijo tudi možnost, da zaposleni sami ocenijo uspešnost dela in predlagajo rešitve za izboljšanje svojega dela in delovanja organizacijske enote kot celote (Bagon 2008, 24).

Tudi organizacija si obeta koristi od rednih letnih pogovorov, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost (Majcen 2001, 56).

## **2.5 Programiranje izobraževanja**

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi internih izobraževalnih programov. Gre za programe, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki

jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev (Možina 1998, 203).

Z določanjem vsebine izobraževanja podjetje podrobno in po didaktičnih načelih oblikuje vsebino in okvir določenih izobraževalnih programov, ki so načrtovani. Tehnike določanja vsebine so posebne za področja in oblike izobraževanja, vendar bolj ali manj vključujejo enake stopnje. Najprej je treba izdelati načrt programa, v katerem se opredelijo osnovna področja izobraževanja ter klasificirane spretnosti in znanja na osnovi že preučevanih potreb po izobraževanju. Sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote, ki jih logično povežemo. Na tretji stopnji se ugotavlja in razporeja vsebine v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa (Možina 1998, 203; Vukasović - Žontar 2004).

Možina (1998, 203) našteva tudi naslednje programe izobraževanja, ki jih lahko organizacija pripravi sama z internimi izvajalci ali v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja,
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe,
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nova delovna mesta ipd.,
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev,
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kakovost dela,
- programi pripravništva,
- programi usposabljanja delavcev za enostavna ter manj zahtevna dela in opravila.

Kot posebno obliko izobraževalnega dela v delovni organizaciji štejemo tudi pripravništvo<sup>2</sup>. Obdobje pripravništva je obdobje, v katerem se mora posameznik prilagoditi delovnemu okolju. Namen pripravništva je seznanjenje novih delavcev z delovnim mestom, glavnimi

---

<sup>2</sup> Pripravništvo v gospodarstvu temelji na Zakonu o delovnih razmerjih in na Pravilniku o pripravništvu in strokovnih izpiti delavcev v gospodarstvu (Ur. l. RS, št. 42/02).

sistemi in postopki, ki jih bodo morali poznati, z organizacijskimi dejavnostmi in splošnim vzdušjem, v katerem bodo delali (Harrison 1995, 283).

## 2.6 Organiziranost izobraževanja

Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge, organizacije in izvedbe izobraževalnih programov.

V pripravo izobraževalnega procesa sodijo priprava izobraževancev, priprava finančnih in materialnih pogojev, priprava izvajalcev izobraževalnih programov ter tehnična in administrativna priprava. V okviru izobraževalnega procesa je potrebna določitev izobraževalnih tehnik in metod, učnih sredstev in pripomočkov ter določitev časa izobraževanja.

Organizacija<sup>3</sup> in izvedba izobraževanja je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa (Možina 1998, 204).

Izobraževanje v organizacijah lahko operativno izvajajo notranji kadri. Pogosto pa podjetja za izvedbo posameznih izobraževanj najamejo zunanje izvajalce. Torej imamo lahko v podjetjih notranjo ali zunanjo organizacijo izobraževanja. Obe imata svoje prednosti in slabosti. Jereb (1998) pojasnjuje prednosti in slabosti notranje in zunanje organizacije izobraževanja:

- *prednosti notranjih izvajalcev*: programi so prilagojeni internim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni, večja zmožnost prilagajanja izobraževalnega procesa razmeram dela in pogojem podjetja, izobraževanci se med seboj poznajo, zato je klima

---

<sup>3</sup> Pri tem gre predvsem za notranjo organizacijo izobraževalnih procesov. V tem primeru nam beseda organizacija označuje smotno povezavo in usklajeno delovanje vseh dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi na čim bolj učinkovit način dosegli cilje izobraževanja. Drugače povedano, z organizacijo v tem primeru ne označujemo nekega subjekta ali neke strukture, temveč določen proces.

ugodna in komunikacija med njimi boljša, tako izobraževanje je povezano z nižjimi stroški;

- *slabosti notranjih izvajalcev*: pogosto učitelji niso ustrezno usposobljeni, izobraževalni proces je mnogokrat moten, ni možnosti izmenjave izkušenj z zunanjimi strokovnjaki, težko je vzpostaviti izobraževalno vzdušje, ki je pogosto pogojeno z medsebojnimi odnosi;
- *prednosti zunanjih izvajalcev*: izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki iz drugih podjetij, zunanji izvajalec ni obremenjen z vsakodnevnim delom v podjetju, primerjanje z drugimi podjetji, posredovanje novejših spoznanj;
- *slabosti zunanjih izvajalcev*: programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram, težji prenos znanj, izobraževanci so manj aktivni in manj motivirani, manj obravnavanja konkretnih problemov, višji stroški izvedbe izobraževanja.

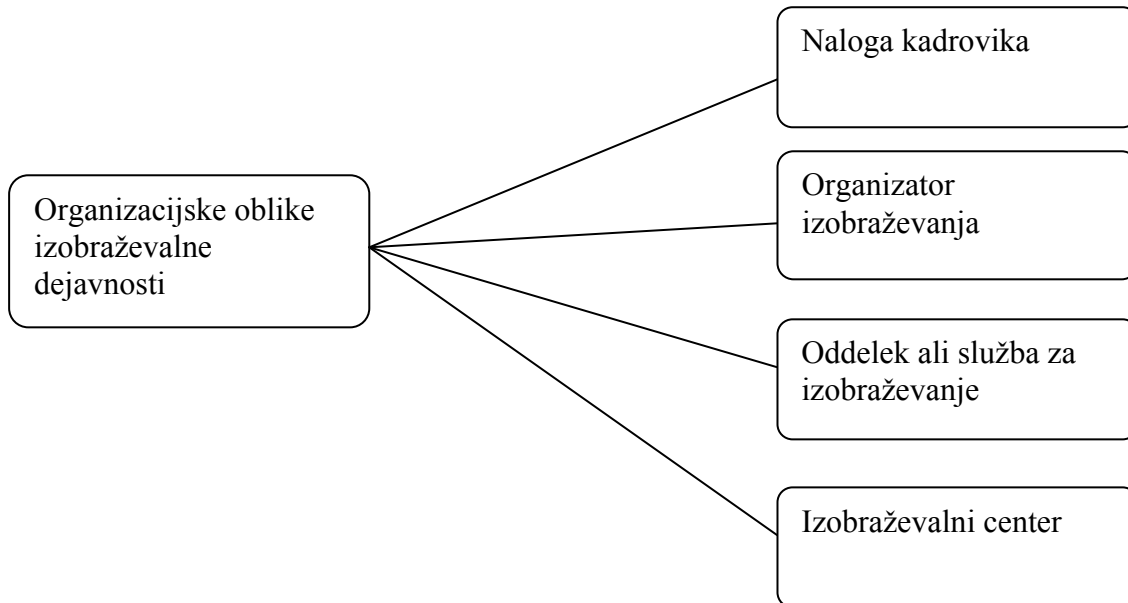
Podjetje lahko samo oblikuje in izvede izobraževanje, kar je v nekaterih primerih morda celo bolj smotno, saj so podjetja kot ljudje vsako specifično zase in tako lahko z lastno organizacijo izobraževanja omogoči razvijanje zaposlenih na osnovi njihovih specifičnih potreb in interesov kot tudi potreb interesov podjetja. Še vedno pa lahko podjetje izbere možnost sodelovanja z zunanjimi institucijami in se tako določene aktivnosti, za katere organizacija sama ni dovolj kompatibilna, prenese na zunanja profesionalna podjetja, ki znajo izobraževanje učinkovito izvesti.

Glede zunanje organizacije izobraževanja bi poudarila dva vidika, in sicer: udeleženci izobraževanja pogosto pogrešajo aplikacijo znanja v njim znanem delovnem okolju, pojavijo se težave pri prenosu znanja v prakso, poleg tega pa oklevajo z dajanjem povratnih informacij, ki izražajo stopnjo zadovoljstva in tu se potem pojavijo slabosti tega načina izobraževanja. Po drugi strani pa je prednost, ko zunanji izvajalci izmenjujejo nova znanja, nove izkušnje, ki bi lahko izobraževancem dale nov pogled na določena znanja. Kljub temu se mi zdi, da se še vedno večina organizacij raje odloči za notranje izvajalce, ker jim to ne prinaša dodatnih stroškov, pa tudi izobraževanci se počutijo bolj sproščeno, ker se med seboj poznajo in zato lažje komunicirajo z izvajalci ter jim dajejo povratne informacije.

Po Jerebu (1998,118) naj bi se v organizacijah razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti. To so: izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovika,

organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba ter izobraževalni center (glej sliko 2.2).

**Slika 2.2: Oblike organiziranosti izobraževalne dejavnosti v organizacijah**



Vir: Jereb (1998, 118).

*Kadrovik* v manjših organizacijah opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti in tako tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja. Izobraževalne naloge so v glavnem povezane z odločitvami o politiki in realizaciji izobraževanja, medtem ko se pri izvajanju izobraževanja največkrat neposredno ali posredno povezuje z ustreznimi zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Kadrovik je v glavnem organizator, bolj redko pa tudi koordinator, ki lahko operativne in razvojne izobraževalne naloge realizira le na ta način, da se pri svojem delu povezuje z ustreznimi institucijami (Jereb 1998, 118).

*Organizator izobraževanja* v glavnem opravlja naloge v zvezi s politiko in financiranjem izobraževanja, naloge v zvezi s štipendiranjem ter z organizacijo posameznih izobraževalnih akcij znotraj organizacije, pogosto pa opravlja tudi nekatere razvojne naloge, kot so npr. preučevanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja, programiranje in vrednotenje. Je predvsem organizator, vendar pa pogosto tudi koordinira delo strokovnih skupin, ki delajo na realizaciji izobraževalnih akcij ali na razvojnih nalogah v okviru izobraževanja (Jereb 1998, 118).

*Oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba* je organizacijska oblika, primerna za večje organizacije. Poleg velikosti organizacije vpliva na oblikovanje oddelka ali službe za izobraževanje predvsem število različnih oblik izobraževanja. Število zaposlenih v oddelku ali službi je različno, po sestavi pa gre v glavnem za dve skupini strokovnjakov. To sta skupina za razvojne naloge in operativna skupina organizatorjev izobraževanja. Skupaj z ustreznimi tehničnimi in administrativnimi sodelavci lahko navedeni skupini strokovnjakov opravita vse razvojne in operativne naloge izobraževanja, pri čemer del strokovnega izobraževanja in usposabljanja izvajajo zunanje institucije (Jereb 1998, 118).

*Izobraževalni center* je organizacijska oblika, primerna za največje organizacije. Njegova glavna naloga je, da zagotovi kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje vseh izobraževalnih potreb, tako globalnih kot diferenciranih. Izobraževalni center naj bi imel naslednje oddelke: oddelek za razvojne naloge, operativno skupino za organizacijo in koordinacijo izobraževalne dejavnosti, skupino za projektiranje ter pripravo spremljanja in vrednotenja izobraževanja, skupino za realizacijo strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, ki skrbi zlasti za povezovanje z izvajalci teh akcij in potrebno koordinacijo dela, ter administrativno in tehnično službo (Jereb 1998, 118–119). Nekateri izobraževalni centri so zelo razviti, imajo veliko zaposlenih strokovnjakov in so tudi statusno opredeljeni kot izobraževalni centri. Druga skrajnost je izobraževalna dejavnost v okviru kadrovske ali druge službe le z enim zaposlenim delavcem. Skupna značilnost je ta, da se večinoma ukvarjajo s strokovnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem za zaposlene v podjetju (Možina 2003, 51).

Turk (1993, 100) pa pravi, da je izobraževalni center lahko organiziran kot podjetje ali kot organizacijska enota podjetja. Če je organiziran kot podjetje, predstavljajo izobraževalne storitve njegovo osnovno dejavnost, če pa je organiziran kot organizacijska enota podjetja, predstavljajo izobraževalne storitve stransko ali pomožno dejavnost. Izobraževanje v izobraževalnem centru se izvaja z značilnostmi neformalnega izobraževanja odraslih. Rezultat dela izobraževalnega centra kot storitvenega poslovnega sistema so izobraževalne storitve. Storitve, skupne vsem izobraževalnim centrom, so izobraževalni programi v različnih oblikah (tečaji, predavanja, seminarji, delavnice, šole).

Vsak izobraževalni center ima svojo ciljno skupino odjemalcev storitev, za katero pripravlja in izvaja programe izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (npr. za kadre v okviru gospodarske družbe, za kadre določenega profila, za stranke podjetja kot podpora trženju, za

vodilne kadre). Čim natančneje izobraževalni center pozna svojo ciljno skupino, tem lažje zadovoljuje njihove potrebe in načrtuje svoj obseg dela. Izobraževalni programi so rezultat tesnega sodelovanja strokovnjakov izobraževalnega centra s strokovnjaki in vodilnimi delavci ciljne skupine. Ponudba izobraževalnih centrov je kontinuirana skozi celo poslovno leto. Frekvenca izvedb izobraževalnih akcij posameznih izobraževalnih programov je odvisna od povpraševanja (potreb podjetja). Izobraževalni center ponuja svoje storitve preko kataloga izobraževalnih programov. Izobraževalni center pripravi izobraževalne programe samo za tista področja, za katera oceni, da je zanje v poslovnem okolju dovolj zanimanja. Vsebina izobraževalnih programov je vnaprej določena (Ferjan 2005).

## **2.7 Načini dela pri realizaciji izobraževalne dejavnosti**

Prva in osnovna oblika učinkovitega in strokovnega dela izobraževalne dejavnosti temelji na principih in zahtevah skupinskega dela. Pri tem bi morali uresničiti zahtevo, da postanejo izobraževalne naloge sestavni del delovnih obveznosti vsakega strokovnjaka, vodstvenega ali vodilnega delavca oziroma menedžerja. Glavna naloga strokovnih kadrov v izobraževalni dejavnosti bi morala biti pri takem načinu dela predvsem organizacija in koordinacija dela ustreznih strokovnih skupin, sestavljenih iz različnih strokovnjakov.

Druga možnost za ustrezno reševanje določenih razvojnih in operativnih izobraževalnih problemov v organizaciji je neposredno sodelovanje z ustreznimi specializiranimi institucijami (javnimi in zasebnimi svetovalno-izobraževalnimi zavodi, ljudskimi univerzami, srednjimi, višjimi in visokimi šolami ter fakultetami). Tako rešitev bomo izbrali v primerih, ko organizacija sama ne more uspešno rešiti določene naloge ali pa je tak način časovno in materialno zanjo ugodnejši. V takih primerih bi moral biti strokovnjak, zaposlen v izobraževalni dejavnosti, sposoben točno opredeliti nalogo ter spremljati in vrednotiti njeno realizacijo (Jereb 1998, 119–120).

Torej je uresničevanje izobraževalnih procesov v organizaciji zagotovljeno le z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Vsako razvijajoče se podjetje naj bi imelo organiziran svoj izobraževalni sistem. Izobraževalna dejavnost naj bi imela podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z načeli in usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo) in definira cilje podjetja. Ostali koraki oziroma proces izobraževalne dejavnosti se izvedejo v organizacijski enoti, ki je odgovorna za izobraževanje – npr. kadrovska služba ali



izobraževalni center. Če ni ustrezne organiziranosti, potem tudi ostali koraki izobraževalnega procesa ne morejo ustrezno potekati.

## **2.8 Vrednotenje izobraževanja**

Vrednotenje izobraževanja podaja ugotovitve glede primernosti vsebin, strukture udeležencev in optimalnosti stroškov izobraževanja glede na končne učinke na delovno uspešnost in zadovoljstvo z delom (Vukasović - Žontar 2005, 36).

Kako učinkovito je bilo določeno izobraževanje, lahko ugotovimo le, če smo v prvih dveh fazah cilje določili dovolj natančno. Proces izobraževanja se ne zaključi s končanim izobraževanjem, ampak z ugotavljanjem in vrednotenjem rezultatov procesa izobraževanja. Ključno je, da si tisti, ki v podjetju skrbijo za izobraževanje, vzamejo dovolj časa za ugotavljanje, kaj je bilo v procesu izobraževanja doseženo. Ko ugotovijo dosežke, jih nato primerjajo s cilji izobraževanja, ki so jih opredelili pred začetkom procesa. Le na tak način lahko ugotovijo, ali je bilo izobraževanje uspešno ali ne (Welsby 2003).

Če izobraževalno dejavnost vrednotimo predvsem na osnovi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževanjem in po končanem izobraževanju, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo izobraževanje na osnovi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževanja kasneje v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja (Možina 1998, 204).

### **2.8.1 Notranje vrednotenje izobraževanja**

Temeljni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja so predvsem rezultati izobraževancev. Na osnovi vrednotenja rezultatov je treba izboljšati posamezne stopnje ali pa celotno izobraževalno dejavnost v organizaciji (Jereb 1989, 188).

Jereb (1989, 188) navaja notranje kriterije vrednotenja izobraževanja:

1. *pogoji za izobraževalno delo*: z zagotovitvijo ustreznih delovnih pogojev lahko pričakujemo, da bo izobraževanje uspešno. Za to pa so potrebni temeljni pogoji, ki pa so: prisotni morajo biti organizatorji in izvajalci izobraževanja, primeren prostor in oprema, ustrezna organiziranost ter potrebna finančna sredstva;

2. *realizacija izobraževalnih programov*: v programih se zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Vidiki spremljanja izobraževalnih programov so: ustreznost vsebin in drugih sestavin izobraževalnega programa glede na zastavljene izobraževalne cilje, skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa ter ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa;

3. *notranja organizacija izobraževanja*: tu gre za organizacijo neposrednega izobraževalnega dela. Glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so:

- stopnja prilagojenosti vsebin in izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkustvom izobraževancev,
- ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine in cilje izobraževalnega programa ter glede na učne navade izobraževancev,
- stopnja prilagojenosti, dostopnosti in raznolikosti učnih virov, učnih sredstev in pripomočkov glede na zastavljene cilje izobraževanja in sestavo izobraževancev,
- ustreznost artikulacije učnega procesa,
- ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa;

4. *odzivi in rezultati izobraževancev*: s spremljanjem odzivov izobraževancev ugotavljamo njihova mnenja o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, z vrednotenjem rezultatov pa ugotavljamo stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev s posameznimi programi izobraževanja. Kriteriji vrednotenja so: mnenja in sodbe izobraževancev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, ki jih ugotavljamo z intervjuji, anketami, lestvicami stališč; stopnja doseženosti izobrazbenih ciljev; stopnja doseženosti psihomotoričnih ciljev ter stopnja doseženosti vzgojnih ciljev v ožjem smislu.

### **2.8.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja**

Pri zunanjem vrednotenju izobraževanja gre za ugotavljanje učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja produktivnost in boljša kakovost dela (Jereb 1989, 189).

Jereb (1989, 189) navaja zunanje kriterije vrednotenja izobraževanja:

1. *zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb*: te potrebe so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu pridobivanja kadrov, v planu viška kadrov, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja. Vidiki, po katerih ocenjujemo vse kadrovske plane, so stopnja zadovoljitve s

planom opredeljenih kvantitativnih in kvalitativnih potreb, pravočasnost zadovoljlitve planiranih potreb ter gospodarnost izrabe planiranih sredstev;

2. *usklajenost programov s potrebami delovnega okolja*: glavni namen je zajem ustreznih podatkov za inoviranje starih ter dopolnjevanje novih programov. Gre predvsem za stopnjo usklajenosti programov s prakso;

3. *delovna uspešnost zaposlenih*: delovno uspešnost, ki jo kažejo delavci po končanem izobraževanju, lahko merimo na več načinov (doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane kakovosti in količine dela);

4. *prispevek k razvoju delovne organizacije*: z vrednotenjem prispevka izobraževanja ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja. Pomembno je, kako izobraževanje prispeva k celotni poslovni uspešnosti organizacije.

Organizacije zagotavljajo svoj obstoj in razvoj z delovanjem in obnašanjem, usmerjenim k doseganju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Da bi organizacija takšne rezultate lahko dosegla, mora izpolniti vsaj dva pogoja: ustrezno uporabiti razpoložljive vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti rezultate, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (Scott 2000).

Poslovno uspešnost organizacije definiramo s primerjavo vrednosti, ki jih organizacija dosega, in s pričakovanji, ki jih imajo interesi, neposredno ali posredno vključeni v delovanje organizacije. Če dosežki ustrezajo pričakovanim, je organizacija uspešna.

Z merjenjem uspešnosti ugotavljamo učinkovitost doseganja ciljev organizacije, uspešnost njenih programov, procesov in ljudi. Merila uspešnosti uporabljamo za upravljanje, pri čemer preverjamo, če so pričakovani rezultati doseženi, ali so doseženi z načrtovanimi stroški in ali so nastale nepričakovane oziroma neustrezne posledice (Tekavčič in Megušar 2008, 461).

Vsaka organizacija si želi uspešno in učinkovito poslovati. Z vidika uspešnosti to pomeni dosegati postavljene cilje in s tem uresničevati svoj namen in poslanstvo, hkrati pa poslovati čim učinkovitejše in s čim nižjimi stroški pri uresničevanju zelenih rezultatov (Jamšek v Možina 1998, 251). Potrebno je torej ločevati pojma učinkovitost in uspešnost organizacije. Pri učinkovitosti gre za notranjo obravnavo organizacije, kjer se osredotočamo na stroškovni vidik poslovanja, v smislu ugotavljanja razmerja med količino potrebnih vložkov za doseganje določenega rezultata (Potočan 2005, 572). Učinkovitost pomeni tudi doseganje odličnosti pri izvajanju aktivnosti. Ključno za rezultat poslovne učinkovitosti je dvigovanje

produktivnosti, zato so konkurenčne prednosti le začasne. Poslovna učinkovitost je danes obvezna v poslovnem svetu, kljub temu pa ni dovolj, saj ne dosega trajnih konkurenčnih prednosti (Dimovski in Penger 2008, 49).

## **2.9 Ekonomika izobraževanja v organizaciji**

Ekonomski pomen izobraževanja z vidika družbe vidimo v vplivu izobraževanja na gospodarsko rast, zaposlovanju in v razdelitvi dohodka v družbi. Brez investicij v izobraževanje pa niti družba niti podjetja ne morejo slediti razvoju znanosti in tehnike (Ferjan 1999, 63–64). Več znanja torej krepi konkurenčnost podjetja in s tem vpliva na konkurenčnost izobraževanja, saj pripomore k rasti podjetja, vse to pa omogoča večje vlaganje v izobraževanje.

Učinkovito izobraževanje zaposlenih vpliva na izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja ter s tem vpliva na razvoj podjetja. Torej, čim bolj je izobraževanje kakovostno, tem večje koristi prinaša podjetju, zato je kakovost izobraževanja povezana z ekonomiko izobraževanja.

Ekonomika izobraževanja je posebna ekonomska disciplina, ki je naravnana specifično med ekonomsko in pedagoško znanostjo. Zanimajo jo predvsem vprašanja vpliva vzgoje in izobraževanja na individualno in družbeno produktivnost, na proizvodne, potrošne in kulturne funkcije človeka ter vprašanja upravičenosti investicij v izobraževanje pri posameznikih in posameznih dejavnostih (Černetič 1999, 4).

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

Odnosi med izobraževalno dejavnostjo in drugimi sektorji organizacije so opredeljeni z načinom pridobivanja finančnih sredstev. Ti odnosi temeljijo na ekonomski ceni izobraževanja na izobraževanca.

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).

Pri izobraževanju razlikujemo ekonomske in neekonomske učinke, ki se med seboj prepletajo. Ugotavljanje in merjenje teh učinkov pa prikaže dvojno funkcijo izobraževanja, in sicer, da je izobraževanje hkrati potrošnja in investicija (Černetič 1999, 62).

Becker (1964) pravi, da so investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči zaslužek oziroma na bodoči denarni in psihični dohodek s povečevanjem človeških virov. Na produktivnost poleg izobraževanja vpliva tudi samo delo. Zaposleni z izobraževanjem večajo svojo produktivnost med delom. Po Beckerju (1964) naj bi bila prihodnja produktivnost izboljšana le s stroškom za izobraževanje, ki vključuje stroške učiteljev, trud, čas ter opremo in material, potreben za izvedbo izobraževanja.

Ekonomska cena izobraževanja na izobraževanca vključuje 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).

### **3 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. Javne zadeve zadevajo družbo kot celoto oziroma posamezne samoupravne državne skupnosti. Javna uprava je formalna organizacija. Kakšne cilje si bo postavila družba, da jih uresniči prek svoje javne uprave in kako bo v ta namen organizirala svojo javno upravo, pa je odvisno od interesov tistih, ki obvladujejo družbo (Vlaj 2006, 11–12).

Javno upravo predstavljajo sklopi organov in organizacij državne uprave, lokalne skupnosti in javne službe. Lahko jo definiramo v funkcionalnem in organizacijskem smislu. Funkcionalno pomeni dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni (izvršilni) ravni,

organizacijsko (vlada in državna uprava, občinske uprave, nosilci javnih pooblastil) pa skupek subjektov (organov in organizacij), ki opravljajo to dejavnost (Virant 1996, 21).

Javna uprava je sistem, ki se po svoji velikosti in kompleksnosti lahko primerja z največjimi gospodarskimi sistemi, zato bi morala tukaj veljati načela upravljanja poslovnih sistemov, predvsem racionalnost in poslovnost. Pri tem mora javna uprava poleg poslovne racionalnosti upoštevati tudi interese širše javnosti. Kljub temu se mora obnašati kot poslovni sistem, če se želi soočiti z okoljem, ki je vse bolj kompleksno in se vse hitreje spreminja (Vlaj 2006, 97–98).

Pojavlja se vse več zahtev po učinkovitem delovanju uprave z zniževanjem stroškov in zviševanjem kakovosti storitev. Cilj uprave pa presega pojem ekonomske učinkovitosti in sega k uresničevanju zastavljenih ciljev, tj. uspešnosti uprave. Klasičnim vrednotam javne uprave, kot so spoštovanje javnega interesa, zakonitost, odgovornost, poštenost, je treba dodati uspešnost, učinkovitost, ekonomičnost in prilagodljivost. Ob razvojni in pospeševalni funkciji uprave za celoten družbeni sistem je pomembno, da javna uprava še posebej aktivno predstavlja vzor stalnega razvoja in s tem naj bi pomenila spodbudo splošnega napredka (Kovač 1999).

Globalizacija je pustila vidne posledice na področju javnega sektorja. Zaradi nje so uvedli reforme v javni upravi po vsem svetu. Med več kot tridesetimi reformami je treba izpostaviti tiste, ki se bolj ali manj posredno tičejo dela upravnih enot (Kovač 1999, 21):

- ureditev komunikacijskih povezav in postopkov med upravnimi sistemi na centralni ravni in na ravneh upravne decentralizacije,
- strukturalna in funkcionalna prilagoditev sistema javne uprave na regionalni in lokalni ravni,
- informatizacija državne uprave,
- razvoj sistema permanentnega usposabljanja javnih uslužbencev,
- razmejitev pristojnosti med državo in lokalno samoupravo (razdelitev nalog in pristojnosti ter oblikovanja učinkovitih kontrolnih mehanizmov),
- razvoj upravnih postopkov,
- pravni in upravni položaj državljanov v razmerju do državne uprave,
- razvoj profesionalnega uslužbenskega sistema in zakon o javnih uslužbencih.

Brezovšek in Črnc (2007, 35) pravita, da je globalizacija zahtevala tudi razširjanje znanja zaposlenih v javni upravi, in sicer naj bi se povečala potreba po razumevanju kultur, trgov in jezikov drugih držav. Javni uslužbenci potrebujejo nova znanja in sposobnosti, imeli naj bi etično in moralno odgovornost za delovanje in koordinacijo v globalnem svetu. S tem se morajo javni uslužbenci ustrezno usposobiti za spodbujanje in vzpostavljanje sodelovanja prek lastnih meja. Brišejo se meje med globalnim in lokalnim, ker določene zadeve oziroma problemi presegajo državne in lokalne meje. To pa zahteva, da v javni upravi na zadeve gledajo bolj navzven, izven lokalnih meja, zato so potrebne sposobnosti javnih uslužbencev, ki omogočajo ocenjevanje vzajemnih učinkov globalnih dogajanj ter hitro in fleksibilno odzivanje na probleme.

Skladno z mehanizmi reforme javne uprave se torej spreminja tudi javni uslužbenec, ki ni več nefleksibilen, konservativen in neoseben posameznik, ampak se spreminja v aktivnega, ambicioznega in učinkovitega posameznika. Z reformami se ne spreminjajo samo pravila in proizvodi znotraj javne uprave, ampak se hkrati spreminja tudi javni uslužbenec sam (Haček in Bačlija 2007, 36).

Za boljše razumevanje obveznosti, ki se navezujejo na proces izobraževanja javnih uslužbencev, bom najprej opredelila, kdo so javni uslužbenci. Za imenovanje oseb, zaposlenih v javnem sektorju, velja posebna pravna ureditev. Kot javnega uslužbenca slovenska zakonodaja opredeljuje vse zaposlene v javnem sektorju; javni sektor pa sestavljajo državni organi, uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoči vpliv država ali lokalna skupnost, pa niso del javnega sektorja.<sup>4</sup>

Trpin (1996, 397–398) pa poda najsplošnejšo definicijo in opredeli javnega uslužbenca »kot tistega zaposlenega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu«.

---

<sup>4</sup> Zakon o javnih uslužbencih – 1. člen (ZJU – UPB3). Ur. l. RS 63/2007.

Javni uslužbenci delujejo znotraj uslužbenskega sistema. Gre za poseben upravni sistem znotraj javne uprave, v okviru katerega delujejo javni uslužbenci. Pojem sistem se nanaša predvsem na formalne strukture avtoritativnih pravil, ki upravljajo delovanje javnih uslužbencev znotraj zastavljenih ciljev, programov in aktivnosti (Thompson 1989). Zakon o javnih uslužbencih, ki je bil sprejet 28. junija 2002 in v veljavo stopil leto kasneje, razlikuje zaposlene v javni upravi na delavce in javne uslužbence in ureja delovna razmerja zaposlenih v javni upravi (Belopavlovič, 2004).

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 v organu državne uprave in v upravi lokalne skupnosti izvršuje predstojnik organa (Zakon o javnih uslužbencih 2002).

### **3.1 Izobraževanje in usposabljanje v javni upravi**

Javna uprava naj bi delovala po načelu zakonitosti, usmerjena naj bi bila k uporabniku in s tem naj bi bila učinkovita, strokovna in politično nevtralna. Njen glavni cilj je nudenje hitrih in učinkovitih upravnih storitev. Delovati mora ekonomično, tako da ob danih javnih sredstvih zagotavlja čim bolj kakovostne storitve. Prilagojena je potrebam demokratične države in se hkrati nenehno prilagaja potrebam uporabnikov ter deluje po principih in standardih kakovosti (Ramšak Pešec 2008, 5). Pomembno je, da so ti kriteriji zadovoljeni, saj je obveznost javne uprave, da nadzira družbeni sistem ter da zagotovi, da družbeni sistem deluje ustrezno. V nasprotnem primeru lahko pride do izvajanja nepravilnosti, ki škodujejo družbenemu sistemu in s tem posameznikom, ki ta sistem sestavljajo. Lahko poudarimo, da je javna uprava kot del družbenega dinamičnega življenja podvržena stalnim spremembam, ki od nje neprestano zahtevajo nadaljnjo nadgradnjo obstoječih načinov upravljanja. Zato je še toliko bolj potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v javni upravi.

Javni uslužbenci se nenehno srečujejo s spreminjanjem zakonodaje ter različnimi zahtevami zasebnega sektorja in državljanov. Na takšne zahteve se lahko ustrezno odzivajo le strokovno usposobljeni javni uslužbenci, ki jih ni strah sprememb. Glede na to naj bi bili javni uslužbenci usposobljeni za samostojno in učinkovito izvajanje nalog, saj je le s tem mogoče povečati učinkovitost upravnega sistema (Dujčić 1999).



Usposabljanje javnih uslužbencev je logičen korak na poti k razvoju moderne javne uprave. Krepitev strokovnega znanja na področju razvoja vodenja, proračunskih sistemov, metod načrtovanja in organizacijskih tehnik so osnovne potrebe vsakega strokovnjaka iz javnega sektorja. S tem so cilji usposabljanja in izobraževanja: povečanje učinkovitosti, podpora razvoju zaposlenih, izboljšanje odnosa med izvajalcem in uporabniki javnih storitev ter razvoj mednarodnega sodelovanja (Hunink 1997).

Izobraževanje in usposabljanje dobivata vse večji pomen v posameznih organizacijah, ker le dodatno znanje in veščine omogočajo obvladovanje novosti in sprememb, ki se pojavljajo v njih. Zato se vse organizacije znotraj upravnega sistema srečujejo z vprašanji, kot so odkrivanje in usklajevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju, iskanje možnosti za izvajanje izobraževanja in usposabljanja, financiranje navedenih procesov ipd. Vse navedene dejavnike je treba upoštevati in vključiti v načrt izobraževanja, ki naj bi ga oblikovala kadrovska služba organizacije za vsako tekoče leto. Načrt izobraževanja mora biti skladen tudi z obstoječo zakonodajo, ki določa in opredeljuje možnosti za izobraževanje javnih uslužbencev (Haček 2001, 93).

Zakon o javnih uslužbencih (2007, od 101. do 110. člena) določa predpise s področja izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev. Ta zakon daje pravico in dolžnost izobraževati se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega. Stroške izobraževanja in usposabljanja krije delodajalec. To usposabljanje in izobraževanje omogoča, da uslužbenci pridobijo nova znanja, ki jih potrebujejo za opravljanje dela. Nadrejeni morajo delo uslužbencev ter njihovo strokovno usposobljenost sproti spremljati in vsako leto opraviti razgovor na to temo. Nadrejeni lahko pošlje uslužbenca na usposabljanje zaradi pridobitve novih znanj, razširitve obstoječih ali zato, da bi se izboljšalo obstoječe delo zaposlenega (Čater 2004, 159–160).

Usposabljanje uslužbencev se lahko nanaša tudi na področja, ki niso nujno povezana z delovnim mestom, ampak služijo širjenju splošnega znanja. Takšna usposabljanja se odobrijo glede na razpoložljiva finančna sredstva, predstavljajo pa motivacijo za nadaljnje delo (Čater 2004, 160).

Iz Zakona o javnih uslužbencih (2007) je razvidno, da izobraževanje in usposabljanje v javni upravi ne potekata le na strokovnem področju, temveč tudi na drugih področjih, ki uslužbence

zanimajo. Tudi Rozman in Sitar (2007, 7) trdita, da mora izobraževanje zaposlenih potekati na več področjih. Avtorja pravita, da mora biti izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami, ki jih določa njegov položaj v organizaciji, kar pa je lahko v nasprotju z željami posameznikov. Zaposleni si sami ne morejo izbirati, na katerih področjih se bodo usposabljali, saj je to vezano na delo, ki ga opravljajo, in pozicijo, ki jo v organizaciji zasedajo. Avtorja rešitev problema vidita v tem, da se morajo posamezniki prilagajati organizaciji, organizacija pa se mora prilagajati posameznikom. To pomeni, da naj se zaposleni udeležijo vseh programov izobraževanja in usposabljanja, ki so povezani z njihovim delom, s čimer se ti prilagajajo organizaciji, hkrati pa naj se tudi organizacija prilagaja sposobnostim zaposlenih in jim nudi tiste programe usposabljanja, ki jih posamezni zaposleni potrebujejo.

Slovenska javna uprava je v zadnjih letih priča spremembam, predvsem na področju razvoja človeških virov, ki je najpomembnejši element pri usposabljanju in izpopolnjevanju znanja javnih uslužbencev. Cilji usposabljanja in izobraževanja javnih uslužbencev so izboljšanje delovanja celotne uprave, izboljšanje delovanja posameznih organizacij ter razvoj sposobnosti in kariere javnih uslužbencev (Dujčić v Miglič 2002, 7).

Organizacije javnega sektorja so pod vse večjim pritiskom ljudi, ki zahtevajo hitre, uporabne, kakovostne in zanesljive storitve. Družbeni procesi, ki se odvijajo v Sloveniji (prehod v kapitalistično ureditev, vključitev v Evropsko unijo), pa še povečujejo potrebo po spremembah v javnem sektorju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 20).

Za uresničitev takšnih sprememb v javni upravi je potrebna profesionalnost javnih uslužbencev, ki so nosilci znanja, spretnosti in vrednot. Strokovnost in usposobljenost je pogojena z uvajanjem sistematičnega in načrtovanega izobraževanja. Skladno s tem je zlasti v zadnjem desetletju velik poudarek na usposabljanju in izobraževanju javnih uslužbencev, ki se kaže na vseh ravneh upravne organizacije, to je od vladne ravni preko ravni posameznih upravnih organov do ravni notranjeorganizacijskih enot in posameznikov (Miglič 2006, 259).

Pomembno je, da ima organizacija tudi pozitiven odnos do vlaganja v človeški kapital, saj je to v korist splošnemu skupnemu cilju, tj. oblikovanju takšne upravne kulture, ki bo naklonjena spremembam.

Usposabljanje javnih uslužbencev v javni upravi naj bi bilo skladno s strateškimi cilji uprave, cilji posameznih organizacijskih enot uprave in cilji individualnega razvoja, zato je potrebno, da vsaka organizacijska enota uprave oblikuje letne načrte usposabljanja, ki temeljijo na njenih dejanskih potrebah in potrebah delovnih mest ter zaposlenih. To pa bo pripomoglo k takšni organizacijski klimi, ki pozitivno vrednoti napredek zaposlenih in s tem ustvarja tako organizacijsko kulturo, ki spodbuja razvoj zaposlenih (Kovač 2000, 322).

Za kakovostno izobraževanje in usposabljanje je bistvenega pomena tudi metodologija izobraževanja in usposabljanja, ki v proces izobraževanja in usposabljanja vključuje obvezne metode. Metoda izobraževanja in usposabljanja je pot oziroma način, ki izobraževanje in usposabljanje omogoča (Jelenc 1996, 67). Metode izobraževanja in usposabljanja je treba razlikovati od oblik izobraževanja, ki pomenijo način organiziranosti izobraževanja. Najpogostejše oblike izobraževanja javnih uslužbencev so predavanja, delavnice, tečaji, seminarji, akcijsko učenje in predstavitve. Še posebej primerne oblike izobraževanja za učenje v javni upravi pa so: študije primerov, vodene razprave, igre vlog, projektna dela in simulacije. Različne metode v procesu izobraževanja in usposabljanja spodbujajo, da se določena vsebina predstavi z delom v učnih skupinah, zato je pomembna interakcija med udeleženci procesa, saj je od tega odvisno<sup>5</sup>, če bo učenje v skupini uspešno (Haček in Bačlija 2007, 54).

Ena od ključnih oblik izobraževanja javnih uslužbencev je akcijsko učenje. Teoretično podlago za akcijsko učenje je postavil Reg Ravens, ki je dejal, da je akcijsko učenje »neprekinjen proces dejanj, premislekov, posploševanja, ki vključujejo obravnavanje dejanskih delovnih problemov, nalog, projektov in se osredotoča na učenje in uresničevanje rešitev« (Virant 1996, 16–17). Akcijsko učenje omogoča pospešeno učenje udeležencev izobraževanja in usposabljanja, ker poudarja učenje s praktičnim delom v dejanskem delovnem okolju in skupinsko projektno delo na določeni nalogi. Bistvenega pomena je postavljanje vprašanj. Zaradi tega je metoda zelo primerna za izobraževanje javnih uslužbencev na vseh ravneh. V svojem delovnem okolju se stalno srečujejo z novimi situacijami in vprašanji, zato se morajo naučiti, kako se spopasti s spremembami (Haček in Bačlija 2007, 55).

---

<sup>5</sup> Samozavest, možnost za pripombe, strpnost do drugačnosti in pripravljenost za poslušanje.

Programne izobraževanja in usposabljanja v javni upravi določa vlada. Zasnovani so na osnovi analiz strokovnjakov. Vsebina teh programov izhaja iz opredeljenih potreb po izobraževanju. Glede na te potrebe se programi delijo na dve skupini, in sicer (Vuković 2008, 660):

- *programe za obvezno usposabljanje* za novozaposlene in za vodilne menedžerje za pridobitev osnovnega znanja in veščin za uspešno opravljanje upravnih nalog;
- *programe za specializirano usposabljanje*: vključujejo različne programe, ki so razviti na različnih področjih, kot so: pravni predpisi, upravne organizacije in kulture, vodstvene sposobnosti, razvoj človeških virov, regionalni razvoj, upravna in finančna vprašanja, evropske integracije, e-uprava ter programi tečaja tujega jezika.

### **3.2 Organizacija izobraževanja javnih uslužbencev**

Organizacije, ki se zavedajo pomena znanja, vključujejo zaposlene v procese izobraževanja in usposabljanja, ki jih izvajajo ustrezne institucije, ki skrbijo za izobraževanje javnih uslužbencev. Za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev ter organizacijo in izvajanje strokovnih izpitov in preizkusov znanj v javni upravi je pristojna *Upravna akademija*, ki je bila ustanovljena leta 1997 kot organizacijska enota Ministrstva za javno upravo. Od oktobra 2008 do decembra 2009 je delovala pod nazivom Sektor za usposabljanje in strokovne izpite javnih uslužbencev Direktorata za organizacijo in kadre. Pristojnosti Upravne akademije so stalno, sistematično in enotno usposabljanje zaposlenih v javni upravi, evalvacija obstoječih in razvoj novih programov izobraževanja in usposabljanja ter organizacija in izvajanje strokovnih izpitov in preizkusov znanja (Ministrstvo za javno upravo, 2010).

Upravna akademija je bila do oktobra 2008 osrednja nacionalna ustanova za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev. Ustanovljena je bila z namenom, da se v slovenski javni upravi vzpostavi sistem usposabljanja, zasnovan po evropskih vzorih, tako da se deloma programira centralno in deloma po posameznih organih javne uprave. Cilj njene ustanovitve je bil vzpostavitev politike horizontalnega usposabljanja v javni upravi na področjih, ki so strateškega pomena za celotno javno upravo (Jelačin Knavs 2008, 51–52).

Upravna akademija je posebna institucija v okviru uprave, ker omogoča nadgrajevanje znanja, pridobljenega v srednjih šolah in na fakultetah, z znanjem, ki ga zahteva posamezno delovno

mesto. Organizira krajša izobraževanja in daje posamezna posebna znanja, ki jih javni uslužbenci potrebujejo pri izvajanju delovnih nalog (Trpin 1996, 15–40).

Vlada Republike Slovenije je leta 2007 sprejela sklep za izvedbo programske in organizacijske prenove delovanja Upravne akademije, s čimer naj bi se povečala njena programska fleksibilnost ter odzivnost na potrebe po izobraževanju in usposabljanju v javni upravi (Jelačin Knavs 2008, 59–60).

### **3.3 Načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev**

Za pravilno izvajanje upravnih nalog je potrebna ustrezna raven formalne izobrazbe in usposobljenost javnih uslužbencev. Uspešnost njihovega dela je odvisna od doslednosti, sistematičnosti in načrtovanja vsebin in obsega strokovnega usposabljanja.

Izhodišča za načrtovanje in programiranje izobraževanja v slovenski javni upravi so določena z Zakonom o javnih uslužbencih (2007, 103. in 104. člen). Zakon poudarja, da morajo biti programi dodatnega izobraževanja načrtovani v skladu s finančnimi možnostmi.

Vlada Republike Slovenije je aprila 2006 sprejela Strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008. V njej se zaveda, da so »zaposleni v javni upravi njeno glavno premoženje in za nadaljnji uspeh uprave je pomembno vlaganje v kadre« (Vlada Republike Slovenije, 2006).

Vzrok za sprejetje strategije je proces nenehnega spreminjanja in razvoja, tehnični in znanstveni napredek ter pričakovanja, da je lahko delo javnih uslužbencev v javni upravi hitreje, učinkovitejše in bolj kakovostno. Javna uprava naj bi postala organizacija, zavezana vseživljenjskemu učenju, kar je povezano tudi z elementi sodobnega uslužbenskega sistema, vključno s kariernimi strukturami, spremljanjem kariernega razvoja ter povečanimi možnostmi horizontalnih in vertikalnih premikov javnih uslužbencev. Osnovni cilj te strategije je dvigniti nivo znanja, spretnosti, veščin in sposobnosti zaposlenih v upravi v funkciji njihove večje učinkovitosti in uspešnosti, s tem pa pomembno vplivati na uspešnost vladnih projektov in večje zadovoljstvo strank, socialnih partnerjev ter družbe na splošno. Nadaljnji razvoj izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev bo temeljil na izkušnjah usposabljanja javnih uslužbencev v evropskih državah (Vlada Republike Slovenije, 2006).

Za učinkovito načrtovanje in izvajanje izobraževanja javnih uslužbencev je potrebno poznavanje organizacijskih potreb in potreb zaposlenih. Načrt izobraževanja naj bi predstavil zaporedje in obseg dejavnosti, s katerimi bodo uresničeni cilji in politika usposabljanja. Poleg tega mora načrt izobraževanja vključevati vsebine in cilje posameznih usposabljanj, standarde doseganja rezultatov, kraj in način (oblike in metode) izvajanja, trajanje izobraževanja, porazdelitev specifičnih odgovornosti za posamezna področja usposabljanja in izobraževanja in način evalvacije izobraževanja (Singer v Harrison 1991, 96–97). Na osnovi tega lahko vidimo, da naj bi bila analiza potreb po izobraževanju sistematična ter sestavni del kadrovskih služb.

Uprava načrtuje izobraževanje javnih uslužbencev najpogosteje za obdobje enega leta, vendar so rezultati izobraževanja zaposlenih najučinkovitejši, če so naravnani dolgoročno. Če organizacija gleda dolgoročno naprej na njeno kadrovsko-izobraževalno politiko in na njene cilje, lahko posamezniki na osnovi načrtov usposabljanja načrtujejo svojo karierno pot. Analiza potreb po izobraževanju zaposlenih naj bi upoštevala poleg potreb organizacije tudi zaposlene, njihove sposobnosti prilagajanja, karierni razvoj in napredovanje. Analize, ki ne upoštevajo zaposlenih pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja, imajo lahko za posledico, da se individualne želje in potrebe ne prekrivajo z organizacijskimi potrebami po izobraževanju, kar ogroža delovno harmonijo (glej Miglič 2002, 16).

Načrtovalci izobraževanja naj bi predvidevali, koliko bo izobraževanje stalo. Izobraževanje odraslih se financira iz javnih sredstev, kjer država zagotavlja možnosti za študijski proces, saj daje finančna sredstva neposredno iz proračuna. Ta način financiranja je posebej značilen za javni sektor, kjer država nastopi kot delodajalka. Zato so izobraževalne dejavnosti organizacij javnega sektorja pod večjim vplivom in nadzorom države, prav tako pa tudi posamezniki, ki se tako izobražujejo (Haček in Bačlija 2007, 53).

Glavni namen izobraževanja in usposabljanja v javni upravi je pridobivanje novega, dodatnega znanja. Le ustrezna stopnja strokovne izobrazbe in strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev bo omogočila (Haček 2001, 93):

- prilagajanje veščin, spoznanj in delovnih nalog spremembam na delovnem mestu,
- izboljšanje upravnih in upravljavskih sposobnosti javnih uslužbencev (večja odgovornost, večja samostojnost, večje zadovoljstvo),

- izboljšanje upravljanja človeških virov (decentralizacija odločanja, decentralizacija pristojnosti, bolj gibljiv plačni in klasifikacijski sistem, razvoj vseh vrst izobraževanja in usposabljanja),
- podporo razvoju kadrov (karierni razvoj posameznika),
- pospeševanje horizontalne mobilnosti zaposlenih z zagotavljanjem ustreznega usposabljanja, da bi zaposleni pridobili znanje, potrebno za izvajanje nalog na isti hierarhični ravni,
- izboljšanje fleksibilnosti in prilagodljivosti zaposlenih znotraj upravnega sistema,
- usmerjenost k uporabnikom (zagotoviti določeno storitev v primernem času in za primerno ceno).

Učinkovita uresničitev navedenih dejavnikov vpliva na posodobitev uslužbenskega sistema. Znotraj tega sistema je nujno vzpostaviti sistem izobraževanja in usposabljanja, da bi izboljšali znanje in sposobnosti javnih uslužbencev ter izboljšati kakovost izobraževanja in ga prilagoditi upravnim, političnim, ekonomskim in socialnim razmeram. Pomembna sta pa tudi vzpostavitve ustreznih institucij in centrov za usposabljanje ter izpopolnjevanje javnih uslužbencev (Virant 1996, 6).

Torej lahko rečemo, da je izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v javni upravi ključna dejavnost, saj so potrebe po znanju vse večje. Izobraževanje omogoča izboljšanje sposobnosti javnih uslužbencev za delo, ki ga opravljajo, in s tem tudi učinkovitost in uspešno delovanje celotne javne uprave.

## **4 OPIS MESTNE OBČINE LJUBLJANA**

### **4.1 Pojem lokalne skupnosti in pojem občine**

V Republiki Sloveniji je po ustavi zagotovljena lokalna samouprava. Z uvedbo lokalne samouprave je občina postala temeljna enota lokalne samouprave, v kateri lokalno prebivalstvo odloča o zadevah in stvareh, ki zadevajo samo prebivalce lokalne skupnosti. Občina se v skladu s tretjim odstavkom 139. člena Ustave RS določi z zakonom po prej opravljenem referendumu. Za mestne občine je pa posebej pomemben 141. člen Ustave RS, ki pravi, da mesto lahko pridobi status mestne občine po postopku in ob pogojih, ki jih določa

zakon. S tem pa mestna občina opravlja poleg lastnih nalog tudi z zakonom določene naloge iz državne pristojnosti, ki se nanašajo na razvoj mest (Brezovšek 2001).

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

#### **4.2 Naloge in pristojnosti Mestne občine Ljubljana**

Zakon o lokalni samoupravi (2007) opredeljuje mestno občino kot gosto in strnjeno naselje ali več povezanih naselij, povezanih v enoten prostorski organizem in mestno okolico, ki jo povezuje dnevna migracija prebivalstva. Zakon v tretjem odstavku 16. člena določa pogoje za ustanovitev mestne občine<sup>6</sup>.

Premoženje in financiranje občine podrobneje urejata Zakon o lokalni samoupravi (2007) in Zakon o financiranju občin (2006). Tako se lahko mestna občina financira iz naslednjih virov<sup>7</sup> (Zakon o financiranju občin, 6. do 10. člen): dohodki od premoženja občine, davki in participacije, finančne izravnave, zadolževanja ter dodatna sredstva.

Območje Mestne občine Ljubljana (MOL<sup>8</sup>) je notranje členjeno na 95 krajevnih skupnosti, ki so se preoblikovale v četrtne skupnosti. Mestna občina Ljubljana 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,

---

<sup>6</sup> Med glavnimi pogoji, ki jih mora izpolnjevati mestna občina, je 20.000 prebivalcev in 15.000 delovnih mest ter že obstoječe poklicne in srednje šole, bolnišnica, telekomunikacijska središča, univerzitetne in specialistične knjižnice, kulturne dejavnosti, lokalne RTV postaje in tisk itd.

<sup>7</sup> Najpomembnejši vir financiranja slovenskih občin je 35-odstotni delež, ki ga občine prejmejo od dohodnine. Na drugem mestu po pomembnosti je nadomestilo od uporabe stavbnega zemljišča, ki je še posebej pomemben prispevek v mestnih občinah.

<sup>8</sup> V nadaljevanju bom uporabljala kratico MOL, ki je okrajšava za Mestno občina Ljubljana.



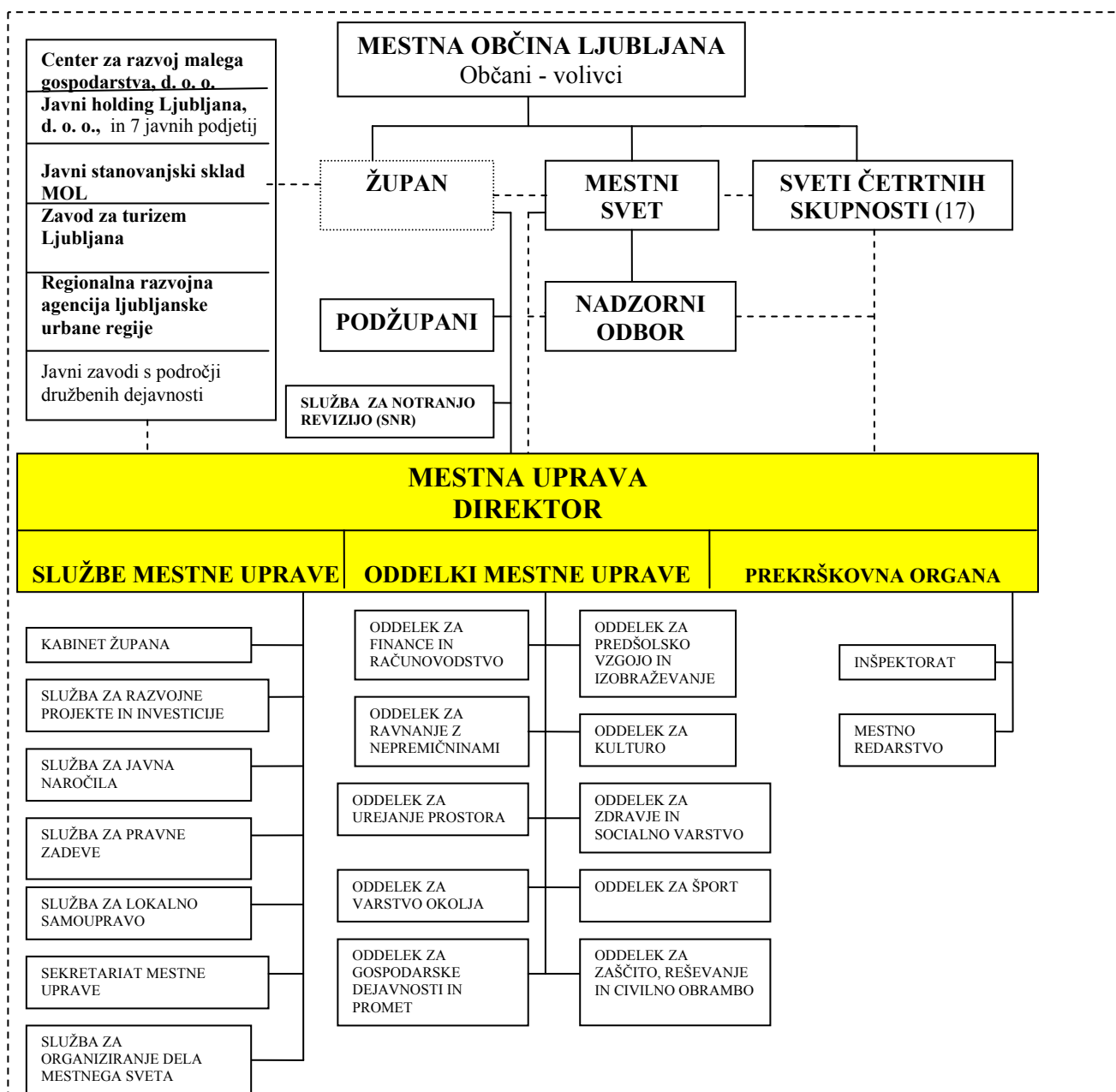
- spodbuja in omogoča pogoje za gospodarski razvoj,
- ureja, upravlja in skrbi za lokalne javne službe,
- zagotavlja in pospešuje razvoj predšolskega varstva, vzgojno-izobraževalne dejavnosti ter športa in rekreacije,
- pospešuje zdravstveno dejavnost ter službe socialnega varstva,
- pospešuje raziskovalno, kulturno in društveno dejavnost,
- skrbi za varnost zraka, tal, vode, za varstvo pred hrupom, za 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.

Mestna občina ima večje pristojnosti kot navadna občina, s tem pa tudi več vzvodov, da uredi določene zadeve, ki so v navadnih občinah v pristojnosti države. Ker ima Ljubljana status glavnega mesta, je postavljena pred dodatne zahteve in naloge. Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije (2004) pravi, da je zaradi posebnega pomena, ki ga ima za Republiko Slovenijo njeno glavno mesto, treba zagotoviti usklajeno izvajanje nalog iz pristojnosti državnih organov in organov mestne občine. Naloge, ki se vežejo na glavno mesto, torej niso samo naloge organov MOL, ampak jih izvajajo njeni organi in državni organi skladno s svojimi pristojnostmi.

#### **4.3 Organizacija in delovno področje Mestne občine Ljubljana**

Z organigramom bom najprej prikazala organizacijsko strukturo MOL. Slika 4.1 prikazuje, kako je MOL organizirana po različnih organih, oddelkih, strokovnih službah in ostalih organizacijskih enotah.

**Slika 4. 1: Organigram Mestne občine Ljubljana**



Vir: Mestna občina Ljubljana (2009).

V sestavi Mestne uprave MOL so trije organi (Mestna občina Ljubljana 2009): mestni svet, nadzorni odbor in župan.

V skladu s Statutom MOL (2007) je delo organov mestne občine javno, in sicer organi MOL zagotavljajo javnost dela z obveščanjem javnosti o svojem delu, z navzočnostjo občanov in predstavnikov javnih občil na sejah organov MOL ter na druge načine, ki jih določajo statut in

drugi predpisi MOL. Javnosti pa niso dostopni dokumenti in gradiva mestnega sveta in drugih organov MOL, ki so zaupne narave.

**Mestni svet** je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti MOL. Ima 45 članov, ki se sestajajo na rednih, izrednih in slavnostnih sejah. Mestni svet ima svoj poslovnik (Poslovnik Mestnega sveta Mestne občine Ljubljana 2007), s katerim podrobneje ureja način dela, postopek odločanja in razmerja do drugih organov MOL.

**Nadzorni odbor** je organ MOL, ki je zadolžen za nadziranje porabe proračunskega denarja MOL v skladu s sprejetim proračunom in za njegovo smotrno porabo, nadziranje finančnega poslovanja uporabnikov proračunskih sredstev in nadziranje razpolaganja s premoženjem MOL. Nadzorni odbor ima predsednika in šest članov, ki jih imenuje in razrešuje mestni svet (Mestna občina Ljubljana 2009).

**Župan** predstavlja mestni svet, ga sklicuje in vodi njegove seje, nima pa pravice glasovanja. Župan v MOL ima drugačno vlogo in položaj kot pa župani v drugih mestnih občinah po Sloveniji. K temu pa prispeva dejstvo, da je Ljubljana glavno mesto države in s tem tudi gospodarsko in politično središče. MOL namreč opravlja tudi nekatere naloge iz državne pristojnosti. Župan Ljubljane je izpostavljen formalnemu kot tudi neformalnemu nadzoru. Župana mestne občine Ljubljana se voli na neposrednih in splošnih volitvah za mandatno dobo štirih let. Župan predstavlja in zastopa MOL (Mestna občina Ljubljana 2009).

Zakon o lokalni samoupravi (2007, 49. člen) in Statut Mestne občine Ljubljana (2007, 51. 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. Župan pa prek direktorja 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. Ljubljana se zaradi specifične vloge pogosto srečuje z drugačnimi problemi kot ostale slovenske občine, zato reševanje aktualnih problemov ni odvisno le od organov lokalne samouprave, ampak tudi od državnih subjektov.

Ljubljanski župan torej med drugim opravlja naslednje naloge: predlaga proračun MOL in zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti mestnega sveta; skrbi za

izvajanje odločitev mestnega sveta; predlaga organizacijo in delovno področje mestne uprave; določa sistemizacijo delovnih mest v mestni upravi; gospodari s premoženjem MOL v okviru danih pooblastil; odloča o pridobitvi in odtujitvi premoženja MOL; predlaga imenovanje in razrešitev podžupana MOL ter opravlja še vrsto drugih nalog, ki so določene v statutu<sup>9</sup> (Statut Mestne občine Ljubljana 2007, 51. do 54. člen).

Mestna občina ima svojo upravo, ki vodi in usmerja delo različnih oddelkov in služb. Upravne naloge izvaja mestna uprava, delo mestne uprave pa vodi in nadzira direktor. Mestna uprava pri opravljanju svojih nalog sodeluje tudi z upravami sosednjih in drugih občin, državnimi organi, zavodi, podjetji in drugimi organizacijami.

Po Odloku o organizaciji in delovnem področju mestne uprave MOL (2000, 5. člen) je organizacija mestne uprave oblikovana tako, da zagotavlja strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje nalog mestne uprave, koordinirano izvajanje nalog ter učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog, zakonito in pravočasno uresničevanje pravic, interesov in obveznosti strank in drugih udeležencev v postopkih, polno zaposlenost delavcev v mestni upravi ter učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami. Predstojnik mestne uprave je župan, ki nadzoruje, usmerja in daje navodila za vodenje mestne uprave, organe in službe mestne uprave pa vodijo predstojniki, ki jih imenuje in razrešuje župan.

V mestni upravi se ustanovijo organi mestne uprave kot temeljne organizacijske enote za opravljanje nalog mestne uprave in služba za notranjo revizijo za opravljanje nalog notranjega revidiranja in svetovanja. Organi mestne uprave so službe, oddelki in prekrškovna organa. V okviru mestne uprave deluje več oddelkov, in sicer: oddelek za finance in računovodstvo, oddelek za ravnanje z nepremičninami, oddelek za urejanje prostora, oddelek za varstvo okolja, oddelek za gospodarske dejavnosti in promet, oddelek za predšolsko vzgojo in izobraževanje, oddelek za kulturo, oddelek za zdravje in socialno varstvo, oddelek za šport ter oddelek za zaščito, reševanje in civilno obrambo (Mestna občina Ljubljana 2009).

Strokovne službe, ki delujejo znotraj mestne uprave, pa so: kabinet župana, služba za razvojne projekte in investicije, služba za javna naročila, služba za pravne zadeve, služba za lokalno

---

<sup>9</sup> V skladu s statutom ima MOL najmanj enega podžupana. Podžupan imenuje mestni svet na predlog župana. Podžupan pomaga županu pri njegovem delu in opravlja posamezne naloge iz pristojnosti župana, za katere ga župan pooblasti. Podžupan tudi nadomešča župana v primeru njegove odsotnosti ali zadržanosti.

samoupravo, sekretariat mestne uprave in služba za organiziranje dela mestnega sveta (Mestna občina Ljubljana 2009).

Prekrškovna organa sta inšpektorat in mestno redarstvo.

Oddelke vodijo načelniki, službe vodijo vodje služb, inšpektorat vodi glavni inšpektor in mestno redarstvo vodi vodja (Mestna občina Ljubljana 2009).

Za učinkovitejše izvajanje nalog z delovnega področja organa mestne uprave se s Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v mestni upravi Mestne občine Ljubljana (2009) lahko znotraj organa mestne uprave ustanovijo notranje organizacijske enote. Notranje organizacijske enote so: odsek, referat, služba, center, urad, glavna pisarna in arhiv.

Za izvedbo zahtevnejših nalog, ki po svoji naravi zahtevajo sodelovanje delavcev različnih strok oziroma na različnih področjih dela in notranjih organizacijskih enot, se oblikujejo projektne skupine, ki jih določi direktor mestne uprave (Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v mestni upravi Mestne občine Ljubljana 2009).

#### **4.4 Kadrovska struktura zaposlenih v Mestni občini Ljubljana**

Kadrovska struktura po starosti in spolu je pomemben podatek pri planiranju potreb po kadrih, planiranju izobraževanja, ugotavljanju potreb po izobraževanju, planiranju bolniške odsotnosti ter predvidevanju fluktuacije.

##### ***4.4.1 Število zaposlenih v Mestni občini Ljubljana***

V MOL je bilo na dan 31. 12. 2009 zaposlenih 594 oseb, od tega 402 ženski in 192 moških. Poleg tega sta zaposlena tudi dva funkcionarja, župan in podžupan (Mestna občina Ljubljana 2010).

Po spolu zaposlenih prevladujejo ženske, ki so v večjem deležu tudi predstojnice in vodje posameznih oddelkov. Razlog za prevlado žensk je predvsem sama narava dela. Povprečna starost zaposlenih v MOL je 45,5 leta, kar pomeni, da je večina zaposlenih ravno v najbolj aktivnem delovnem obdobju.

#### 4.4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v MOL

Zaposleni v MOL imajo različno stopnjo izobrazbe. V tabeli 4.1 je prikazano število zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2009.

**Tabela 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v MOL dne 31. 12. 2009**

<i>Izobrazbena struktura zaposlenih</i>	<i>Število zaposlenih</i>	<i>Delež zaposlenih (v %)</i>
<i>Osnovnošolska izobrazba</i>	13	2,2 %
<i>Nižja poklicna izobrazba</i>	2	0,3 %
<i>Srednja poklicna izobrazba</i>	24	4,0 %
<i>Gimnazija, strokovna šola</i>	114	19,2 %
<i>Višja strokovna izobrazba</i>	65	10,9 %
<i>Visokošolska izobrazba</i>	101	17,0 %
<i>Univerzitetna izobrazba</i>	239	40,1 %
<i>Magisterij</i>	34	6 %
<i>Doktorat</i>	2	0,3 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>594</b>	<b>100 %</b>

Vir : Interno gradivo Mestne občine Ljubljana (2009).

Iz tabele 4.1 je razvidno, da je med zaposlenimi v MOL največ tistih, ki imajo univerzitetno izobrazbo (40,1 %), kar pomeni, da ima več kot polovica zaposlenih končano visoko formalno izobrazbo. Glede na podatke iz tabele lahko rečemo, da v MOL prevladujejo višje izobraženi zaposleni.

## **5 ANALIZA PODATKOV O IZOBRAŽEVANJU JAVNIH USLUŽBENCEV MESTNE UPRAVE MESTNE OBČINE LJUBLJANA**

V tem poglavju bom analizirala podatke, ki mi jih je posredoval Odsek za upravljanje s kadri v Mestni občini Ljubljana, ter analizirala odgovore intervjuja z gospo Tatjano Krajnik, višjo svetovalko iz Sekretariata mestne uprave.

### **5.1 Pravna podlaga za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana**

Javni uslužbenci imajo na osnovi Zakona o javnih uslužbencih (2007, 102. člen) pravico in 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. Vsebine izobraževanja in usposabljanja se nanašajo na področja, ki so neposredno povezana z delom zaposlenih. Glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo, se pa lahko udeležujejo tudi tistih vsebin izobraževanja, ki izhajajo iz njihovih lastnih potreb, želja in interesov. Tu gre večinoma za širitev sposobnosti, ki so potrebne za uspešnost na delovnem mestu. Izobraževanje izvajajo zunanji izvajalci v svojih prostorih oziroma prostorih, ki jih zagotovi MOL (Krajnik 2010; Mestna občina Ljubljana 2010).

### **5.2 Opis in analiza izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana**

#### ***5.2.1 Cilji in namen izobraževanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana***

V MOL se zavedajo, da so zaposleni njihovo glavno premoženje in da je za nadaljnji uspeh uprave bistvenega pomena vlaganje v kadre. To zahteva dodatno izobraževanje zaposlenih in s tem njihov razvoj, ki bo pripomogel k bolj kakovostnemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Strokovno usposobljen kader je zagotovilo za dobro opravljeno delo in sodelovanje na katerem koli področju.

V ta namen je bila izoblikovana strategija usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana, ki temelji na Strategiji izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Pri njenem oblikovanju so bile upoštevane tudi specifične potrebe po

znanju zaposlenih na mestni upravi Mestne občine Ljubljana, ki izvirajo iz področja njihovega dela.

Izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih v mestni upravi in večja strokovnost dela sta dva poglobljena cilja, ki jih z napotitvami na različne izobraževalne oblike skušajo doseči v mestni upravi Mestne občine Ljubljana. Letni cilji so usposobiti zaposlene za strokovno ter kakovostno opravljanje vsakodnevnih nalog delovnega procesa in omogočiti zaposlenim ohranitev zaposlitve in napredovanje (Mestna občina Ljubljana 2010).

### ***5.2.2 Ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih v Mestni občini Ljubljana***

Običajno se vsaj enkrat letno opravijo letni razgovori s sodelavci, ki jih opravijo nadrejeni. In v teh letnih razgovorih ima vsak zaposleni možnost izraziti svoje želje in interese za izobraževanje. Obenem pa se tudi ugotavlja, kje je manko znanj, da bi nekdo moral biti napoten na kakšno dodatno izobraževanje. To je ena pot. Druga pot pa velja v primeru, da se spremeni zakon oziroma vsi tisti predpisi, ki vplivajo na to, kako morajo zaposleni ravnati. V tem primeru pa načelniki vseh oddelkov dajo predloge, da se zaposleni napotijo na izobraževanje, kjer se seznanijo s spremembami. To so najbolj pogosti načini ugotavljanja potreb po izobraževanju. Tretji način so obvezna usposabljanja, ko mora zaposleni v roku enega leta opraviti eno izpitno obveznost, usposabljanje ali strokovni izpit in ga vodilni avtomatično takoj napotijo na izobraževanje takrat, ko so ustrezni termini. To pa je tista obveza, ki sili vodilne, da po uradni dolžnosti napotijo zaposlene na ustrezne institucije, da izpolnijo formalne pogoje za zasedbo delovnega mesta. To konkretno velja v primeru mestnih občinskih redarjev, ki imajo tri do štiri vrste usposabljanj, ki naj bi jih opravili v določenem roku, da lahko sploh samostojno opravljajo naloge. Takoj po sklenitvi delovnega razmerja jih usmerijo v izobraževanje – pošljejo jih na izpite itd. (Krajnik 2010). Lahko rečemo, da se prepleta potreba pri samem delu s pravili iz zakonskih določb, da zaposleni morajo imeti določene veščine, da lahko opravljajo določene naloge v organizaciji, pri tem pa skušajo izobraževanje uskladiti tudi z lastnimi interesi.

### ***5.2.3 Načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana***

Izobraževanje v MOL ni posebej organizirano, deloma je urejeno s posebnim sklepom. Načrt izobraževanja se izdelava za posamezno leto in določa vsebine izobraževanja ter višino sredstev, namenjenih njihovemu izvajanju v določenem letu. Višina sredstev za izobraževanje se določi



na osnovi večletne pretekle porabe in nekaterih nujnih napotitev na izobraževanje zaposlenih. Mestna občina nameni letno približno 210.000 EUR za izobraževanje, kar pomeni, da organizacija posveča izobraževanju kadrov veliko pozornost. Načrtovanje izobraževanja je v MOL strokovno dobro podprto, saj upoštevajo smernice, ki jih je postavila Vlada Republike Slovenije za učinkovit sistem izobraževanja javnih uslužbencev, hkrati pa skušajo te zahteve še nadgraditi in izboljšati. Sistemizacija delovnih mest v Mestni občini Ljubljana vsebuje zahtevo po dodatnih funkcionalnih znanjih. O napotitvah na izobraževanje odloča direktor mestne uprave MOL, stroški izvedb bremenijo MOL (Mestna občina Ljubljana 2010).

#### ***5.2.4 Programi izobraževanja javnih uslužbencev***

Osnova za oblikovanje programov izobraževanja je izdelana na osnovi potreb in želja zaposlenih iz letnih razgovorov glede na predvidene pristojnosti in določene naloge, ki jih čakajo, in nekaj na osnovi izkušenj iz preteklih let, ki pokažejo, kje so največje potrebe po takih usposabljanjih. Oblikovanje programov je splet vseh teh želja, interesov in potreb (Krajnik 2010). V MOL oblikujejo programe izobraževanja sistematično, kar pomeni, da izbirajo tiste vsebine, ki jih zaposleni dejansko potrebujejo pri svojem delu.

Na osnovi analiz potreb po izobraževanju in specifičnih potreb posameznih skupin so vsako leto izdelani programi izobraževanja javnih uslužbencev. V MOL sta dve vrsti programov, in sicer program formalnega izobraževanja javnih uslužbencev in program neformalnega izobraževanja javnih uslužbencev.

**Programi formalnega izobraževanja** se nanašajo na študij ob delu. Cilj formalnega izobraževanja je doseči potrjene izobraževalne rezultate, kot so dosežena stopnja izobrazbe tistih javnih uslužbencev mestne uprave, ki s svojo dejansko izobrazbo odstopajo od zahtevane za delovno mesto, katerega zasedajo, ter s tem izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih v mestni upravi MOL. Po drugi strani pa želijo omogočiti financiranje tistim perspektivnim kadrom v mestni upravi, ki se odločajo za dodatno izobraževanje na takšnih študijskih programih, katerih vsebina je neposredno povezana s potrebami upravnega in strokovnega dela (Mestna občina Ljubljana 2010).

**Programi neformalnega izobraževanja** se nanašajo na področja, kot so razni strokovni izpiti in preizkusi znanj, finančno upravljanje v upravi in javna naročila, računalniško

izpopolnjevanje, jezikovno izpopolnjevanje in ostala funkcionalna izpopolnjevanja. Cilj neformalnega izobraževanja 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 MOL (Mestna občina Ljubljana 2010).

### ***5.2.5 Organiziranost izobraževanja javnih uslužbencev v Mestni občini Ljubljana***

Mestna občina Ljubljana za svoje zaposlene organizira različne oblike izobraževanja: razne oblike seminarjev, tečaje, posvete, delavnice, simpozije, konference in preizkuse znanja. Večinoma te oblike izobraževanja izvajajo zunanji izvajalci, ki prihajajo iz različnih podjetij in institucij. Po navadi svoje zaposlene napotijo na različne institucije, odvisno od tega, kje se izobražujejo. Izobraževanja večinoma potekajo izven uprave v raznih izobraževalnih organizacijah. Če pa gre za kakšna širša oziroma množična znanja, ki jih mora osvojiti večji delež zaposlenih, se dogovorijo z izvajalci, in sicer tako, da zberejo ponudbe izvajalcev in izmed njih izberejo najboljšega v tem smislu, da jim lahko čim več ponudi in je cenovno najugodnejši.

Običajno zunanji izvajalci izvajajo izobraževanja v prostorih MOL. V tem primeru se lahko prilagodijo glede na vsebino, temo izobraževanja in enotno ciljno skupino. Največkrat napotijo svoje zaposlene na Ministrstvo za javno upravo, ki je njihovo matično ministrstvo. Lahko pa jih napotijo tudi na Pravno fakulteto v Ljubljani in v Mariboru, na Fakulteto za upravo, na Center za poslovno usposabljanje, na Izobraževalni zavod Hera in podobne institucije. Ponudba izvajalcev izobraževanja je zelo pestra. Izbira ponudnikov je odvisna od tega, kaj jim časovno in cenovno najbolj ustreza. Tudi v tujini imajo izobraževanja, a tu gre večinoma za specifična izobraževanja, kot so razni sejmi, kongresi, ki so v okviru določenih projektov. Izobraževanj v tujini ni prav veliko, takih izobraževanj je samo kakšen procent, načeloma pa večina izobraževanj poteka v Sloveniji. Tuji izvajalci včasih pridejo v Slovenijo in vodijo izobraževanje, tako da se ne ustvarjajo dodatni stroški, saj so izobraževanja v tujini draga (Krajnik 2010).

Večji delež je eksternega izobraževanja, interno izobraževanje pa se izvaja samo v smislu, da zunanji izvajalci izobražujejo v prostorih MOL. Svojega notranjega izvajalca, ki bi bil zadolžen za izobraževanje zaposlenih, nimajo.

### **5.2.6 Vrednotenje izobraževanja v Mestni občini Ljubljana**

Na MOL kakšnih posebnih evalvacij po končanem izobraževanju nimajo. Imajo samo razne vprašalnike, ki jih zaposleni izpolnijo po koncu usposabljanj, da ocenijo, kaj jim je na izobraževanju bilo všeč in kaj ne. S tem vodilni dobijo vpogled, koliko so zaposleni zadovoljni z izvedbo izobraževanja. Kasneje (po daljšem obdobju) po izobraževanju pa teh rezultatov ne spremljajo več, ker se jim ne zdi potrebno.

V Mestni občini Ljubljana bi lahko opravili podrobnejšo analizo, da bi ugotovili, ali dodatno izobraževanje pripelje do zelenih rezultatov. Morali bi bolj spremljati učinkovitost zaposlenih na delu po končanih izobraževanjih. S tem bi dobili povratne informacije, s katerimi bi lahko kasneje izboljšali izobraževanje, da bi zaposlenim omogočilo boljše opravljanje dela.

### **5.3 Analiza načrta izobraževanja zaposlenih v Mestni občini Ljubljana v letu 2009**

V tem podpoglavju bom podrobneje analizirala načrt izobraževanja zaposlenih v MOL v letu 2009. Najprej bom opisala načrtovane oblike izobraževanja zaposlenih za leto 2009, kasneje pa bom analizirala primerjavo med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja v MOL za leto 2009.

#### **5.3.1 Načrtovane oblike izobraževanja javnih uslužbencev za leto 2009**

##### **a. Formalno izobraževanje**

V preteklih letih se je v MOL na osnovi izobraževalne strategije usmerjalo v študij ob delu predvsem tiste zaposlene v mestni upravi, katerih dejanska izobrazba je odstopala od zahtevane za zasedbo delovnega mesta, s čimer se je že in se še izboljšuje izobrazbena struktura. V letu 2009 naj bi omogočili nadaljevanje izobraževanja za pridobitev javno veljavne izobrazbe še dvema javnima uslužbencema mestne uprave, ki sta se v prejšnjih letih vključila v različne študijske programe, ostalih 12 uslužbencev pa naj bi si pridobilo višjo izobrazbo od zahtevane za delovno mesto, ki ga zasedajo. S tem naj bi jim bila dana možnost za napredovanje ali premestitev. Zaradi vedno večjega števila ustreznih kandidatov, ki se odzivajo na razpisane javne in interne natečaje, v mestno upravo laže pridobivajo primeren kader. Zato naj bi bil v letu 2009 večji delež sredstev namenjen usposabljanju in izpopolnjevanju, to je neformalnemu izobraževanju. Na osnovi internega natečaja v letu 2009

naj bi omogočili financiranje študija dvema javnima uslužbencema, ki naj bi v študijskem letu 2009/2010 pričela oziroma nadaljevala z izobraževanjem na dodiplomskem univerzitetnem oziroma na visokošolskem strokovnem študijskem programu 1. stopnje. Zaradi pridobitve ustreznega naziva za izvajanje nalog notranje revizije naj bi razpisali financiranje izobraževanja za pridobitev certifikata preizkušeni državni notranji revizor. Potrebe čim širšega znanja naj bi narekovale tudi napotitev dveh javnih uslužbencev na izobraževanje iz dela – opravljanje sodniškega pripravništva in državnega pravniškega izpita (Mestna občina Ljubljana 2010)<sup>10</sup>.

### **b. Neformalno izobraževanje**

V MOL naj bi se izvajale različne oblike neformalnega izobraževanja<sup>11</sup>, kot so: seminarji, tečaji, posveti, delavnice, simpoziji, konference ipd. Za neformalno izobraževanje javnih uslužbencev je leta 2009 občinska uprava MOL namenila 211.501 evrov. V letu 2009 so imeli opredeljen načrt za vsako izobraževanje posebej, in sicer:

#### *Strokovni izpiti, preizkusi znanj*

Obveznost napotitve in financiranja strokovnih izpitov in preizkusov znanj je opredeljena v uslužbenski zakonodaji. Strokovni izpiti za imenovanje v naziv, so ukinjeni, zato mora vsak, ki ne izpolnjuje zakonskega pogoja za imenovanje v naziv v roku enega leta od sklenitve delovnega razmerja opraviti obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv. Na osnovi Uredbe o vrsti izobrazbe, strokovnem usposabljanju in preizkusu znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku naj bi bili na 20-urno usposabljanje in preizkus napoteni javni uslužbenci, ki so na novo zaposleni v mestni upravi in opravljajo naloge po predpisih o prekrških. Po določbah Zakona o občinskem redarstvu naj bi bila v letu 2009 predvidena tudi 370-urno strokovno usposabljanje in preizkus znanja za zaposlene, ki opravljajo naloge občinskega mestnega redarstva v izvedbi Policijske akademije. Napoteni naj bi bili občinski redarji, ki te naloge že opravljajo, ter vsi novozaposleni. Od ukinitve strokovnih izpitov iz upravnega poslovanja morajo biti v skladu z Zakonom o varstvu dokumentarnega in

---

<sup>10</sup> Za formalno izobraževanje javnih uslužbencev je leta 2009 občinska uprava Mestne občine Ljubljana namenila 20.683 evrov.

<sup>11</sup> Izobraževanje lahko razdelimo na formalno in na neformalno izobraževanje. S formalnim izobraževanjem pridobimo javno veljavne izobrazbe, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino. Formalno izobraževanje je strukturirano, kronološko urejeno in ga organizirajo šole. Tu sta jasno opredeljeni vlogi učenca in učitelja (Jelenc, 1992).

Pri neformalnem izobraževanju pa gre za pridobivanje, razširjanje, obnavljanje, posodabljanje in poglobljanje znanja, kar ni nujno, da se pridobljeno znanje dokazuje z javno veljavno listino. Neformalno izobraževanje je bolj usmerjeno v posameznikove potrebe. Je bolj fleksibilno in usmerjeno na sedanjost (Jelenc, 1992).

arhivskega gradiva ter arhivih (2006) uslužbenci strokovno usposobljeni za delo z dokumentarnim gradivom, zato naj bi bili v letu 2009 napoteni na seminar in preizkus, ki ga organizirajo in izvajajo Arhiv Republike Slovenije in regionalni arhivi (Mestna občina Ljubljana 2010).

#### *Finančno upravljanje v upravi in javna naročila*

Velik delež sredstev za usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev mestne uprave MOL naj bi bil v letu 2009 namenjen javnemu naročanju, saj je to finančno področje izredno zahtevno in podvrženo nenehnemu spreminjanju in dopolnjevanju. Temu naj bi sledilo usposabljanje za pridobivanje sredstev iz evropskih skladov, seznanitev s spremembami davčne zakonodaje in upravljanjem proračuna (Krajnik 2010; Mestna občina Ljubljana 2010).

#### *Računalniško izpopolnjevanje*

V letu 2009 naj bili računalniškega izpopolnjevanja deležni zaposleni, ki skrbijo za specialne informacijske sisteme s področja gradbeništva, urejanja prostora in evidence nepremičnin, upravljajo z računalniškim omrežjem, urejajo spletne strani, uvajajo nove tehnologije in programska orodja. Ostali uporabniki naj bili v skladu z možnostmi napoteni na tečaje – zlasti za uporabo programa Microsoft Excel, saj je tovrstno znanje kljub že obiskovanim tečajem v preteklosti v povprečju dokaj šibko. Ob morebitnem prehodu na novejšo okolje Office 2007 pa naj bi potekalo usposabljanje večine javnih uslužbencev mestne uprave (Krajnik 2010; Mestna občina Ljubljana 2010).

#### *Jezikovno izpopolnjevanje*

Zaradi predsedovanja EU v letu 2009 je bilo to področje intenzivneje obravnavano v letu 2008 in so zato v letu 2009 imeli v načrtu, da bodo dali raje prednost drugim vsebinam izobraževanja.

#### *Ostala funkcionalna izpopolnjevanja*

Gre za seznanjanje s pozitivno zakonodajo, letna stanovska strokovna srečanja – v to področje sodijo tista izpopolnjevanja, katerih izvedba poteka le enkrat letno, in takšna, ki se pojavljajo kot odgovor na zahteve pri delu. V njih se izmenjujejo uradniki in strokovno-tehnični uslužbenci mestne uprave MOL (Mestna občina Ljubljana 2010).

### ***5.3.2 Primerjava med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja javnih uslužbencev Mestne občine Ljubljana v letu 2009***

V letu 2009 je bilo predvideno, da se največji delež sredstev nameni funkcionalnemu izobraževanju zaposlenih v mestni upravi, kar vključuje stroške seminarjev, strokovnih delavnic, simpozijev, konferenc itd. V večini primerov je bilo to tekoče spremljanje pozitivne zakonodaje s področja financ, javnega naročanja, davčne zakonodaje, komunale, prometa, ekologije, obligacijskega in nepremičninskega prava, urejanja prostora, spoznavanja pravne ureditve v EU itd. Javni uslužbenci, ki so imeli v pogodbi o zaposlitvi določene pogoje, so bili napoteni na pripravo in opravljanje obveznega usposabljanja za imenovanje v naziv, občinski redarji na 370-urno osnovno strokovno usposabljanje za občinske redarje v spomladanskem in jesenskem semestru in na strokovni izpit iz upravnega postopka. Vodstveni kader je v letu 2009 nadaljeval s Šolo vodenja MOL, občinski redarji so pričeli z obdobjim usposabljanjem. Izdatki za strokovno izobraževanje zaposlenih so bili namenjeni plačilu stroškov vpisnin, šolnin in diplomskih del izrednih študentov – javnih uslužbencev mestne uprave, ki so bili na osnovi izobraževalnih potreb vključeni v pridobivanje dodatne strokovne izobrazbe (Mestna občina Ljubljana 2010).

Odstopanje med sprejetim in realiziranim finančnim načrtom je nastalo pri izdatkih za strokovno izobraževanje zaposlenih, ker so planirali več sredstev za usposabljanje redarjev, vendar zaradi neustreznosti kandidatov ni prišlo do zapolnitve vseh delovnih mest. Predvidena je bila že tudi napotitev določenega deleža javnih uslužbencev na prehod Office 2007, katere ni bilo mogoče realizirati v letu 2009, razlog za razliko pa je bil tudi v tem, da je del stroškov za izredne študente zapadel v plačilo v letu 2010 zaradi prepoznega dogovora izvajalcev z DURS glede obračunavanja DDV. Prenosa neporabljenih namenskih sredstev in neporavnanih obveznosti iz preteklih let ni bilo.

Uspešnost zastavljenih ciljev je bila izkazana z napotitvijo preko 800<sup>12</sup> javnih uslužbencev na 250 različnih izobraževalnih oblik ter s tem vnos pridobljenega znanja v delovne procese. Šest javnih uslužbencev – izrednih študentov je v letu 2009 zaključilo študij ob delu. Glede na leto 2008 se je v letu 2009 povečal obseg števila napotjenih javnih uslužbencev na funkcionalno izobraževanje (Mestna občina Ljubljana 2010).

---

<sup>12</sup> Nekateri javni uslužbenci so bili prisotni na več izobraževanjih, zato to število presega število zaposlenih v mestni upravi MOL.

Večina zastavljenih ciljev, ki so jih imeli v načrtu oblikovane, je bila dosežena.

## **6 SKLEP IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

S pomočjo intervjuja in analize internih virov Mestne občine Ljubljana sem pridobila podatke o izobraževalnem procesu, ki se vrši znotraj Mestne občine Ljubljana. Z analizo sem ugotovila, da se MOL zaveda pomena izobraževanja zaposlenih, saj mu daje velik poudarek in se trudi obstoječe stanje še izboljšati. V MOL so zelo naklonjeni izobraževanju, ker se jim zdi naložba v znanje zelo pomembna, zato tudi spodbujajo dodatno izobraževanje svojih zaposlenih. To pa je v skladu s teorijo človeškega kapitala, pri kateri je jedro človeški kapital, ki se nanaša na že navedeno dejstvo, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju (Becker 1972 v Bevc 1991). Investiranje v človeški kapital zajema vlaganje v izobraževanje in strokovno usposabljanje na delovnem mestu.

Organizacija posveča izobraževanju kadrov veliko pozornosti in tudi pogoji za izobraževanje so dobri in ustrezni. Tudi samo načrtovanje izobraževanja je strokovno dobro podprto. Znanje, ki najbolj ustreza delovnim pogojem, v katerih deluje MOL, lahko imajo zaposleni le, če se neprestano izobražujejo in dopolnjujejo svoje znanje. V ta namen so v MOL ustrezno poskrbeli za izobraževanje svojih zaposlenih, saj stalno spreminjajoče se okolje zahteva vedno več raznolikega znanja, ki je pomembno za učinkovito delovanje uprave.

Iz pogovora z gospo Tatjano Krajnik sem dobila izhodišča za zavrnitev prve hipoteze, ki pravi, da je organiziranost izobraževanja javnih uslužbencev v občinski upravi MOL ustrezna glede na dejavnost organizacije. Mestna občina Ljubljana ima veliko sredstev za izobraževanje svojih zaposlenih, vendar nima posebej organizirane izobraževalne dejavnosti. Izobraževalna dejavnost se izvaja v okviru kadrovske službe in je deloma urejena s posebnim sklepom. Kadrovska služba bi morala pri svojem delovanju dajati večji poudarek stalnemu izobraževanju strokovnih delavcev v okviru njihovih sposobnosti in potreb v skladu s potrebami organizacije ter zagotavljati stalno izobraževanje zaposlenih skladno s spremembami v delovnih procesih in z razvojem organizacije.

Vodje oddelkov, ki so v neposrednem stiku s svojimi delavci, bi lahko malo bolj enakomerno predlagali svoje uslužbence za seminarje in ostale oblike izobraževanja. Dobro bi bilo, če bi malo bolje usposobili vodje oddelkov, da bi bolje znali presoditi, kdo od zaposlenih potrebuje določeno znanje ter kakšne sposobnosti ima vsak zaposleni za določeno usposabljanje, da bi lahko lažje odkrili potrebo po izobraževanju in bi s tem tudi napotili svoje delavce na določeno izobraževanje, ki jim ustreza, da tisti, ki je malo bolj angažiran, tudi prej pride na vrsto. Nekateri zaposleni le pasivno čakajo; če se jih vodja slučajno spomni, potem jih napoti na izobraževanje, drugače pa ne. Lahko bi imeli organizirano tako, kot imajo v nekaterih podjetjih, kjer ima posameznik karierno listo, iz katere je razvidno, kakšne sposobnosti ima vsak zaposleni, kaj že obvlada, ko ga opazujejo skozi delo, in kje bi bil sposoben doseči še kaj drugega – nekaj, kar nima nobene zveze s tem, kar je delal do zdaj, ampak ima znanje in sposobnosti in se ga da preusmeriti ali prerazporediti drugam s ciljem njegovega napredovanja – postaviti pravega človeka na pravo mesto. Zato je potrebno vzpostaviti jasno kadrovske politiko, ki bo podprta s strokovnimi kadri za upravljanje s človeškimi viri. V ta namen je torej treba dati večjo vlogo kadrovske službi in izdelati karierni načrt za vsakega zaposlenega posebej.

Potrebno je, da se v MOL začnejo zavedati, da ni pomembno samo tisto znanje, ki je potrebno za opravljanje določenih strokovnih nalog na delovnem mestu, čeprav je to pogoj za uspešno opravljanje nalog. Predlagam, da v svoje programe izobraževanja vključijo tudi znanja s področja timskega dela ter medsebojnega sodelovanja zaposlenih ter razna znanja iz komunikacije, da bi znali zaposleni med seboj ustrezno komunicirati.

Večinoma so problemi na delovnem mestu kompleksni in je za to potrebno skupinsko reševanje problema, saj samo integracija znanja več ljudi lahko uspešno reši zahtevnejše naloge. Če želi posameznik v skupini uspešno delovati, mora tudi vedeti, kako poteka delo v skupini, da bi privedlo do zelenih rezultatov.

S programi izobraževanja za timsko delo bi bilo treba najprej zagotoviti, da vsak posameznik spozna in razume sebe in potem še druge člane skupine kot pomemben element uspešnosti skupine. Programi izobraževanja za delo v skupini omogočajo tudi razvoj sposobnosti za delo v skupini. Te sposobnosti, ki so potrebne, da vsak posameznik ustrezno deluje v skupini, so: medsebojna podpora članov, izmenjava informacij in znanja, sposobnost poslušanja drugih



članov skupine, sposobnost skupinskega sprejemanja odločitev, obvladovanje konfliktov ter osredotočenost v reševanje problemov (Wexley in Latham 2002, 334).

Druga hipoteza, ki sem jo postavila, je, da občinska uprava MOL spodbuja dodatno izobraževanje javnih uslužbencev. To hipotezo lahko potrdim, in sicer na osnovi posredovanih odgovorov gospe Tatjane Krajnik in analize internih podatkov. MOL vsako leto nameni velik delež sredstev za izobraževanje. V letu 2009 je bilo preko 800 javnih uslužbencev napotenih na 250 različnih izobraževalnih oblik. Glede na preteklo leto se je povečal obseg števila napotenih javnih uslužbencev na funkcionalno izobraževanje. Ker sta nadrejenim v MOL cilj izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih v mestni upravi in večja strokovnost dela, napotujejo zaposlene na različne izobraževalne oblike in jih s tem spodbujajo, da se množično udeležujejo izobraževanj. V letu 2009 je bilo izobraževanje načrtovano po posameznih oddelkih in je večinoma potekalo v eksterni obliki.

Izobraževalna dejavnost v MOL se izvaja v okviru kadrovske službe in je urejena s posebnim sklepom. S sistemizacijo delovnih mest se pojavi zahteva po dodatnem znanju. Akt o sistemizaciji delovnih mest določa notranjo organizacijo, delovna mesta ter nazive in položaje. Pri vsakem delovnem mestu so določeni opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta. Načrt izobraževanja izdelajo za vsako leto posebej na osnovi izkušenj iz preteklih let. Nekatera izobraževanja so obvezna, ker to zahteva določeno delovno mesto, ki ga zaseda vsak zaposleni, in je zato to izobraževanje nujno, da lahko zaposleni sploh opravlja določene naloge. Načrtovanje izobraževanja v MOL je strokovno dobro podprto. Potrdim lahko tretjo hipotezo, ki pravi, da je načrtovanje izobraževanja javnih uslužbencev v MOL sistematično in poteka v skladu s poslovnimi cilji javne uprave. Edino, kar mislim, da bi morala organizacija spremeniti, je izoblikovati merila, s katerimi bi ugotavljali, kdaj in za koga je izobraževanje potrebno.

Programe izobraževanja oblikujejo sistematično, in sicer je osnova za oblikovanje programov izobraževanja izdelana iz potreb in želja zaposlenih iz letnih razgovorov, glede na predvidene pristojnosti in določene naloge, ki jih čakajo, in nekaj tudi na osnovi izkušenj iz preteklih let, ki pokažejo, kje so največje potrebe po takih usposabljanjih. Lahko sklepamo, da je oblikovanje programov splet želja, interesov in potreb. Problem, ki se pojavi pri načrtovanju, oblikovanju in izvajanju programov v MOL, je ta, da nadrejeni kasneje po končanem izobraževanju ne preverjajo, ali zaposleni dejansko tudi uporabljajo na novo pridobljena

znanja pri svojem delu. Menim, da bi lahko v MOL uvedli ankete, s katerimi bi ugotavljali, v kolikšni meri na novo pridobljena znanja dejansko pripomorejo k uspešnemu opravljanju delovnih nalog. Ankete bi vsak zaposleni izpolnjeval po določenem obdobju po zaključenem izobraževanju. Poleg ankete bi kot metodo za merjenje uporabe znanja lahko uporabili tudi opazovanje in samoocenjevanje. Pri opazovanju bi vodja spremljal delo zaposlenih in učinkovitost izobraževanja na njihovo delovno uspešnost. Pri samoocenjevanju bi zaposleni sami ugotavljali, koliko jim je na novo pridobljeno znanje pripomoglo k opravljanju dela. S tem lahko tudi posredno ugotovimo, koliko je učinkovito izobraževanje in koliko vpliva na rezultate dela.

## **7 ZAKLJUČEK**

Izobraževanje je sklop zahtevnih aktivnosti, za katere je predpogoj dobro poznavanje organizacije, organizacijske kulture, motivacije in ravnanja s človeškimi viri. Nuditi je treba konkretno uporabna znanja v stroki, vedno aktualne trende ter učiti in spodbujati osebni razvoj zaposlenih. Organizacije naj bi poleg kvalifikacije in izobrazbe, ki so jo pridobili zaposleni, upoštevale in zagotavljale tudi stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Produktivnost ali poslovna uspešnost posamezne organizacije je odvisna od produktivnosti in učinkovitosti njenih zaposlenih pri opravljanju posameznih nalog, zato je nujno, da v organizacijah skrbijo za njihovo optimalno usposobljenost. Za učinkovito in uspešno delovanje je treba vse zaposlene izobraževati na strokovnem in osebnostnem področju. Razvoj zaposlenih in izobraževanje sta za organizacijo koristna in zato naj bi organizacija gledala nanje kot na investicijo.

Za učinkovito izvedbo izobraževanja sta pomembna dobro načrtovanje in organiziranost izobraževalne dejavnosti. Prvi korak je ocenjevanje potreb po izobraževanju. Pomembno je ugotoviti, katera znanja, veščine in sposobnosti so potrebne za učinkovito izvajanje del in nalog in s tem ugotoviti, katera znanja, veščine in sposobnosti zaposleni že imajo in katera še potrebujejo. Potrebe po izobraževanju morajo zato biti natančno analizirane. Faza ugotavljanja potreb je povezana z oblikovanjem programov izobraževanja. MOL z napotitvami posameznikov na ustrezna izobraževanja zagotavlja, da v izobraževanje vložena sredstva dosežejo tako posameznikove cilje kot cilje uprave. Torej je za uspešnost programa izobraževanja pomembno, da so njegove vrednote in cilji skladni z organizacijskimi cilji. S

tem pa je tudi nujno, da mora biti načrt izobraževanja skladen s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji uprave. Tega se v MOL zavedajo, saj pri načrtovanju izobraževanja skušajo poleg veljavne zakonodaje upoštevati tudi želje in potrebe svojih zaposlenih.

Za bolj učinkovito načrtovanje in organiziranje izobraževanja strokovnih delavcev v MOL bi bilo treba ustrezno usposobiti vodje oddelkov, da bi ustrezno ocenili in ugotovili, na katerih področjih so njihovi zaposleni uspešni in na katerih področjih bi se zaposleni želeli razvijati. S tem znali oceniti sposobnosti in znanja ter opredeliti področja, na katerih se zaposleni odlikujejo, spoznali bi sposobnosti in navade posameznikov, predvideli bi, na katereih področjih bi se delavec želel izpolnjevati. Tako bi optimalno uskladili želje posameznika s potrebami in zahtevami podjetja. Na osnovi vseh podatkov bi skupaj z delavcem začrtali njegovo izobrazbeno in karierno pot v organizaciji. Neposredni vodje vseh oddelkov v MOL so torej tiste osebe, ki so v prvi vrsti zadolžene za svoje sodelavce. Pri tem pa so jim v strokovno pomoč strokovnjaki s kadrovskega in ostalih področij. Vodje so odgovorni za vsa področja upravljanja s človeškimi viri. Njihova naloga je kar najbolje izkoristiti sposobnosti zaposlenih, tako da ima vsak posameznik možnost, da razvije znanja in spretnosti, ki jih potrebuje za učinkovitejše opravljanje svojega dela, da se tako približa zastavljenim ciljem in načrtom skupine in organizacije oziroma uprave.

V prihodnjih letih lahko pričakujemo številne spremembe v državni upravi, kar bo od zaposlenih zahtevalo veliko spretnosti in znanja. Od zaposlenih se bo zahtevala visoka stopnja izobrazbe, ki bo delavcem omogočala izvajanje novih nalog in sprejemanje odločitev v povezavi z njihovim delom. Vse bolj bodo v ospredju zahteve po sposobnostih za učenje novih spretnosti in prilaganju na spremenjene okoliščine, sposobnostih za obvladovanje odnosov s strankami in odnosov med zaposlenimi v različnih oddelkih uprave ter po sposobnostih za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih zamisli. Da bo izobraževanje prineslo pričakovane rezultate, bo treba v MOL ustrezno organizirati in načrtovati izobraževalno dejavnost, ki naj bo organizirana na osnovi analiz o potrebah po izobraževanju. Kadrovska služba in ostali vodilni v MOL, ki so odgovorni za usposobljenost kadrov, naj redno spremljajo in usklajujejo potrebe uprave s potrebami svojih javnih uslužbencev, saj je pot do boljše in uspešnejše uprave prav v njihovih javnih uslužbencih oziroma v ustreznih znanjih in sposobnostih zaposlenih MOL.

## 8 LITERATURA

1. Bagon, Judita. 2008. Upravljanje kadrovskih virov v organih državne uprave. *Kadrovske informacije* (posebna številka): 10–27.
2. Becker, Gary. 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.
4. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
5. Brezovnik, Boštjan. 2003. *Fiskalna decentralizacija v Sloveniji: oris stanja, problematika in mednarodna primerjava*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
6. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2001. Organiziranost in učinkovitost občinske uprave. *Teorija in praksa* 38 (3): 395–411.
7. Brezovšek, Marjan in Damir Črnčec. 2007. *Demokratična uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Čater, Natalija. 2004. *Zakon o javnih uslužbencih v praksi s komentarji in vzorci*. Ljubljana: Finac.
9. Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2001. *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. --- in J. Žnidaršič. 2004. Udejanjenje učeče se organizacije v javni upravi. V *Zbornik povzetkov referatov. XI. dnevi slovenske uprave*, ur. Dnevi slovenske uprave, 20–21. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
12. Dujić, Slobodan. 1999. Razvoj programov usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. *Javna uprava* 35 (4): 619–635.
13. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. ---. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt in James B. Shaw. 2006. *Human resource management*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
16. Foot, Margaret in Caroline Hook. 1996. *Introducing Human Resource Management*. New York: Longman Publishing.

17. Grafenauer, Božo. 2000. *Lokalna samouprava na Slovenskem: teritorialno-organizacijske strukture*. Maribor: Pravna fakulteta.
18. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Harrison, Rosemary. 1991. *Training and development*. London: Institute of Personnel Management.
21. --- 1995. *Employee development*. London: Institute of Personnel Management.
22. Hunink, Rolf. 1997. Public administration reform in Slovenia. *Javna uprava* 35 (2): 283–365.
23. Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 1998. Uvajanje novih sodelavcev. *Podjetnik* XIV(10): 54–57.
24. Jan, Irena in Eva Jereb. 2001. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v državni upravi. *Organizacija* 34 (5): 290–300.
25. 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.
26. Jelenc, Zoran. 1992. *Neformalno izobraževanje odraslih v organizacijah*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
27. Jelenc - Krašovec, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
28. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
29. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Knowles, Malcolm Shepherd. 1980. *The modern practice of adult education from pedagogy to andragogy*. Eaglewood Cliffs: Cambridge Adult Education.
31. Kovač, Polona. 1999. Tradicionalno in novo upravljanje javnega sektorja- primer upravnih enot. *Javna uprava* 35 (1): 29-48.
32. --- 2000. Vloga usposabljanja pri reformi slovenske javne uprave. *Zbornik Upravne akademije* 1 (1): 7–20.
33. --- 2000. Ciljno usposabljanje kot sredstvo modernizacije javne uprave. *Organizacija* 33 (5) 322–327.
34. Krajnik, Tatjana. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 2. december.

35. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci – priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV Založba.
36. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
37. Marjanovič, Katarina. 2010. Izobraževanje na delovnem mestu. *Aktiv.si* (4. april).
38. *Mestna občina Ljubljana*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ljubljana.si/si/mol/> (4. november 2010).
39. Mestna občina Ljubljana. 2010. Interni dokumenti.
40. Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
41. --- 2006. Ravnanje z znanjem in njegovo vrednotenje v javni upravi. V *Menedžment znanja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. Marko Jakli, 257–270. Maribor: Založba Pivec.
42. Ministrstvo za javno upravo. 2010. *Upravna akademija – usposabljanje in strokovni izpiti*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/si/upravna\\_akademija\\_usposabljanje\\_in\\_strokovni\\_izpiti/upravna\\_akademija/](http://www.mju.gov.si/si/upravna_akademija_usposabljanje_in_strokovni_izpiti/upravna_akademija/) (6. april 2010).
43. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Možina, Tanja. 2003. *Kakovost v izobraževanju. Od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
45. *Odlok o organizaciji in delovnem področju Mestne uprave mestne občine Ljubljana*. Ur. l. RS 56/2000. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=26274> (5. november 2010).
46. 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. april 2009).
47. *Poslovník Mestnega sveta Mestne občine Ljubljana (uradno prečiščeno besedilo)*. Uradni list RS 66/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20073675> (4. oktober 2011).
48. Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 38 (10): 570–576.

49. Potokar, Franci. 2005. Izobraževanje in razvoj kadrov za potrebe podjetij. V *Sinergija metodologij*, 56–57. Kranj: Moderna organizacija.
50. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v mestni upravi Mestne občine Ljubljana*. 2009. Objava na oglasni deski Mestne občine Ljubljana.
51. Ramšak Pešec, Mojca. 2008. Uvod. *Kadrovske informacije* (posebna številka): 5–6.
52. Rozman, Rudi in Aleša Saša Sitar. 2007. Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. *The 23rd EGOS Colloquium*. Vienna, July 5-7, 2007.
53. Scott, R. 2000. *Institutions and organizations*. New York: SAGE.
54. Stanley, Lloyd A. 1984. *Guide to training needs assessment*. Ljubljana: International center for public enterprises in developing countries.
55. *Statut Mestne občine Ljubljana (uradno prečiščeno besedilo)*. Uradni list RS 66/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20073674> (4. november 2010).
56. Strniša, Branka. 2005. Model razvoja kadrov. V *Sinergija metodologij*, 59–60. Kranj: Moderna organizacija.
57. Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
58. Tekavčič, Metka in Alojz Megušar. 2008. Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa* 45 (5): 459–478.
59. Thompson, J. Frank. 1989. *Handbook of public administration*. San Francisco, London: Jossey-Bass.
60. Trpin, Gorazd. 1996. Sistem javnih uslužbencev in institucije za razvoj javne uprave. *Javna uprava* 32 (3): 397–398.
61. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
62. Turk, Ivan. 1993. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
63. 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.
64. Virant, Grega. 1996. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola.
65. Vlada Republike Slovenije. 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](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/sklepi/strategija_izobrazevanja_06-08.pdf) (20. april 2010).
66. Vljaj, Stane. 2001. *Lokalna samouprava s poudarkom na načelu subsidiarnosti*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
  67. --- 2006. *Teorija javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
  68. Vukasović - Žontar, Maja. 2004. *Izobraževanje zaposlenih, Gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: SIQ, Izobraževanje.
  69. --- 2005. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. V *Sinergija metodologij*, ur. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 36–37. Kranj: Moderna organizacija.
  70. Vuković, 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/cgi/reprint/74/4/653> (25. maj 2010).
  71. Welsby, Pam. 2003. Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja. *Finance*. 10. december. Dostopno prek: <http://www.finance.si/86033> (10. oktober 2011).
  72. Wexley, N. K. in P.G. Latham. 2002. *Developing and training Human resources in Organizations*. Upper Sadler River, New Jersey: Prentice Hall.
  73. *Zakon o financiranju občin (ZFO-1)*. Uradni list RS 123/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=76729> (3. oktober 2011).
  74. *Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije (ZGMRS)*. Uradni list RS 22/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200422&stevilka=921> (1. december 2011).
  75. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Uradni list RS 56/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759>(6.april 2010).
  76. *Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo) (ZJU –UPB3)*. Uradni list RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411/> (13. junij 2011).
  77. *Zakon o lokalni samoupravi (uradno prečiščeno besedilo) (ZLS-UPB2)*. Uradni list RS 94/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=82670/> (3. oktober 2011).
  78. *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> (1. december 2011).



## PRILOGE

### **PRILOGA A: Intervju z gospo Tatjano Krajnik, višjo svetovalko iz Sekretariata mestne uprave Mestne občine Ljubljana (2. 12. 2010)**

1. Koliko je zaposlenih v občinski upravi MOL?

*Na dan 31. 12. 2009 je bilo v občinski upravi Mestne občine Ljubljana zaposlenih 594 oseb, od tega je zaposlenih 402 žensk in 192 moških.*

2. Kakšna je njihova povprečna izobrazba?

*Največ zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo.*

3. Kako ugotavljate potrebe po izobraževanju?

*Običajno se vsaj enkrat letno opravijo letni razgovori s sodelavci, ki jih opravijo nadrejeni. In v teh letnih razgovorih ima vsak zaposleni možnost izraziti svoje želje, interese za izobraževanje. Obenem pa se tudi ugotavlja, kje je tisti manko znanj, recimo da bi nekdo moral biti napoten na kakšno dodatno izobraževanje. To je ena pot.*

*Druga pot pa je, da če se recimo konkretno spremeni Zakon o javnih naročilih, Zakon o financiranju vrtcev, Zakon o javno-zasebnem partnerstvu oziroma vsi tisti predpisi, ki vplivajo na to, kako moramo mi ravnati. V tem primeru pa mi oziroma načelniki teh oddelkov dajo predloge, da se zaposleni napotijo na izobraževanje, zato da se seznanijo s spremembami. To so recimo najbolj pogoste stvari.*

*Še tretja zadeva je pa ta, da v tistih primerih, ko so razna usposabljanja obvezna; se pravi ko mora nekdo v roku enega leta opraviti eno izpitno obveznost, usposabljanje, strokovni izpit, ga pa mi avtomatično takoj napotimo, takrat ko so ti razni termini in tako naprej. To pa je tista obveza, ki nas sili, da po uradni dolžnosti napotimo ljudi na te ustrezne institucije, da izpolnijo formalne pogoje za zasedbo delovnega mesta. To konkretno imamo v primeru mestnih občinskih redarjev, ki imajo 3 do 4 vrste usposabljanj in vse to morajo narediti v nekem določenem roku, da lahko sploh samostojno opravljajo naloge. In to takoj po sklenitvi delovnega razmerja jih usmerimo v izobraževanje, pošljemo jih na izpite in tako naprej.*

*Tako da se nekako prepleta potreba pri samem delu, izvajanju, potem iz zakonskih določb, da mora nekdo nekaj imeti, tudi z namenom, da to tudi opravlja, in tudi lastni interes nekje skušamo uskladiti.*

4. Ali občinska uprava MOL spodbuja dodatno izobraževanje svojih javnih uslužbencev?

*Ja, spodbuja. Tudi imamo veliko sredstev za izobraževanje, je kar visoka številka, tako da smo naklonjeni temu, ker se nam zdi, da je naložba v znanje precej pomembna.*

5. Na kakšen način spodbujate dodatno izobraževanje?

*Napotimo na izobraževanje, omogočimo izobraževanje za pridobitev izobrazbe; se pravi za obveznosti iz pogodb, za izobraževanje ob delu za izredne študente. Dejansko jih napotimo tudi na razne sejme in takšne podobne zadeve, tudi v tujino, če je potrebno.*

6. Kako je načrtovano in organizirano dodatno izobraževanje?

*Po navadi jih napotimo na različne institucije, odvisno, kje se izobražujejo. Po navadi poteka izven uprave, na raznih izobraževalnih organizacijah in mi napotimo potem naše zaposlene tja. Če pa gre za kakšna širša oziroma množična znanja, ki jih mora osvojiti večji delež zaposlenih, se pa dogovorimo z izvajalci. Zberemo ponudbe izvajalcev in izberemo najboljšega, v tem smislu, da nam lahko čim več da in je cenovno ugoden. Po navadi pridejo v naše prostore k nam, tako da imamo po naročilih rešene take izvedbe, samo z zaposlenimi pri nas. V tem primeru se lahko tudi prilagodijo glede na vsebino, kakšna je tema izobraževanja ter enotna ciljna skupina.*

7. Kako oblikujete programe izobraževanja javnih uslužbencev?

*Osnova za oblikovanje programov izobraževanja je izdelana iz potreb in želja zaposlenih iz letnih razgovorov glede na predvidene pristojnosti in določene naloge, ki nas čakajo in nekaj tudi iz izkušenj iz preteklih let, ki nam pokažejo, kje so največje potrebe po takih usposabljanjih. Tako da oblikovanje programov je splet vseh teh želja, interesov in potreb.*

8. Ali upoštevate želje in interese javnih uslužbencev pri oblikovanju programov za izobraževanje?

*Ja, seveda upoštevamo želje in interese zaposlenih. Preko letnih razgovorov z zaposlenimi ugotovimo potrebe vsakega posameznika za določeno izobraževanje in to potem skušamo upoštevati pri oblikovanju programov za izobraževanje.*

9. Kje potekajo programi dodatnega izobraževanja vaših javnih uslužbencev?

*Potekajo na različnih institucijah, vse je pa odvisno od ponudnikov. Zelo je veliko ljudi oziroma podjetij, ki se s temi stvarmi ukvarjajo. Konkretno, če samo dam primer za izvajanje*

*instituta iz splošnega upravnega postopka ali pa seminarja, je kar veliko koncesionarjev, ki te izpite lahko na osnovi Ministrstva za javno upravo s pridobitvijo koncesije to izvajajo. Tako da mi največkrat napotimo svoje zaposlene na Ministrstvo za javno upravo, to je matično ministrstvo za nas. Potem napotimo lahko tudi na Pravno fakulteto v Ljubljani in v Mariboru, na Fakulteto za upravo, na Center za poslovno usposabljanje, na Izobraževalni zavod Hera in tako naprej. Lahko rečem, da je tukaj ponudba zelo pestra. Tako da je včasih odvisno od tega, kaj nam časovno najbolj ustreza, pa cenovno, seveda. Gledamo, če je to v Ljubljani ali izven Ljubljane, ker to je vse povezano s stroški. Tudi v tujini imamo izobraževanja, ampak tu gre večinoma za specifična izobraževanja, kot so razni sejmi, kongresi in podobno, ki so v okviru kakšnih projektov. Tega ni prav veliko, je kakšen par procentov takih zadev, da se hodi v tujino, načeloma pa je več ali manj vse pri nas, tudi tujci hodijo k nam, tako da je lažje in tudi dodatni stroški se ne ustvarjajo.*

10. Ali potekajo izobraževanja v interni ali eksterni obliki?

*Večji delež je eksternega izobraževanja, interno izobraževanje pa je v tem smislu, da zunanji izvajalci pri nas usposablajo, pač v naših prostorih. Da bi pa imeli svojega notranjega izvajalca, pa še nimamo, oziroma za neke manjše računalniške zadeve imamo, ampak ne v taki meri, da bi lahko tudi potem bilo beneficirano usposabljanje.*

11. Na osnovi česa izbirate kandidate za izobraževanje?

*Vse je v povezavi z delom. Se pravi, če govorimo o tem, da mora nekdo opravljati naloge v okviru javnih naročil, in če se je Zakon o javnih naročilih spremenil, potem bo tisti, ki na tem dela, napoten na usposabljanje. Se pravi, je povezava z delom; konkretno za to funkcionalno usposabljanje. Recimo občinski redarji gredo na 3-mesečno usposabljanje na Policijsko akademijo v Tacen, zato ker morajo to osnovno usposabljanje imeti, da lahko sploh normalno in samostojno opravljajo svoje naloge. Jasno, samo občinski redarji so napoteni tja, drugi ne. Gre za specifično usposabljanje, ki je vezano za delo in pristojnosti.*

*Druga zadeva pa je, če govorimo o izobraževanju in usposabljanju znanj iz teh področij, kot so mehke veščine; recimo komunikacija, javno nastopanje, tuji jeziki ... Tu so vsi zaposleni enaki, imajo enake možnosti, razen da je drugačen pristop za vodje ali pa za tiste, ki so vodilni kader. Tu ni vezano na delovno področje, ker so to znanja, ki jih mora vsak zaposleni imeti. Tu gre večinoma glede na potrebe, na želje, na predhodno znanje pa tisti manko znanja. Skušamo zasledovati, da tam, kjer se pokaže potreba po jeziku. Recimo, ko smo imeli predsedovanje v letu 2008, smo imeli pripravljene seminarje in tečaje angleškega jezika v*

*roku trajanja 20 ur in so bili napoteni prioriteto tisti, ki so v kabinetu župana, v protokolu, v mednarodnih odnosih, na področju turizma, tisti, ki so imeli določene projekte, v glavnem tisti, ki so morali obvladati tuji jezik.*

12. Kateri profili zaposlenih se najpogosteje udeležujejo dodatnih izobraževanj?

*Mogoče je res večja potreba tistih, ki opravljajo zahtevnejše naloge in je zato tudi zahtevnost delovnega mesta višja. Ampak ne glede na to pa tudi v tajništvih ali kakšni dokumentaristi ali v arhivih pokažejo potrebe po usposabljanju za delo, tako da ni prioriteta za to, da je izobraževanje na višji stopnji. Pri nas imamo zaposlene po izobraženosti in zahtevnosti del, da je recimo tve tretjini zaposlenih tako rekoč ali vsaj velika večina visoko izobraženih in delovnih mest je takih z visoko zahtevnostjo in zato jasno tudi pri teh ljudeh je večji interes za izobraževanje.*

13. Na katerem področju bi zaposleni potrebovali dodatno znanje?

*Zdaj, če izvzamemo zakonodajo, ker pač je tako, kot je, to ni odvisno od nas, ampak od zakonodajalcev. Konkretno mogoče kakšna računalniška znanja, v tem smislu, razne osvežitve Excel, dela s tabelami, ampak je spet vse odvisno zdaj, kdo kje dela. Recimo kurir, ki nosi pošto, ne rabi toliko tega znanja za delo. Medtem pa ko nekdo, ki pa pripravlja analize in tako naprej, pa rabi tako znanje. Imeli pa smo že akcije, ko smo vse napotili na osnovno, na nadaljevalno izobraževanje, samo to je bilo pred 10 leti. Zadeve se razvijajo in bi bilo mogoče potrebno dopolniti znanje iz Microsoft Officea, ampak zelo na hitro. Mislim, da tukaj bi se dalo še malo dodatno spodbuditi. Seveda vedno zmanjka denarja in časa za mehke večšine, kot so komunikacija, protistresne zadeve, ker smo vpeti v tak tempo življenja in bi bilo dobro, da bi si znali delo organizirati in tudi med seboj komunicirati, konkretno, da bi znali sestanke organizirati, tako da so kratki in jedrnat, da ne filozofiramo. Kakšne take stvari, mehkejše variante, za katere pa hitro zmanjka časa in denarja in je tega toliko, da bi to lahko še vedno počakalo, ljudje se še vedno prilagodimo. Stroka je prvo, zato mora iti z roko v roki.*

14. Na katerih področjih se izobražujejo vaši javni uslužbenci?

*Imamo različne oblike izobraževanj, kot so seminarji, tečaji, posveti, delavnice, simpoziji, konference ... Razna izobraževanja za finančno upravljanje v upravi in javna naročila, računalniško usposabljanje, jezikovno izpopolnjevanje ter ostala funkcionalna izpopolnjevanja, kot so na primer: šola vodenja, upravno poslovanje, izpopolnjevanja s*

*področja urejanja prostora, nepremičnin, graditve objektov, usposabljanje oseb za nudenje prve pomoči, novosti v uslužbenski zakonodaji in podobno.*

15. Ali menite, da je v MOL dovolj organiziranega izobraževanja za vse zaposlene?

*Mislím, da bi se dalo zadevo še izboljšati v tem smislu, da bi mogoče vodje teh oddelkov, ki so neposredni, malo bolj enakomerno predlagali svoje uslužbenke za kakšne seminarje. Da mogoče tisti, ki je malo bolj angažiran, tudi pride prej na vrsto, eni so pa tiho in čakajo, in če se jih vodja slučajno spomni, potem jih napoti na izobraževanje, drugače pa ne. Tukaj bi morali mogoče malo bolj usposobiti vodje, da bi oni najprej potem lahko njih napotili in presodili, kaj kdo rabi in kakšne sposobnosti ima vsak zaposleni. Mogoče karierno, če gledamo, tukaj pri nas bi lahko bilo malo bolj razvito, kot je v nekih podjetjih, kjer ima posameznik karierno listo, kjer se točno vidi, kakšne sposobnosti ima, kaj že obvlada, ko ga opazujemo skozi delo, kje bi bil sposoben še za kaj drugega, nekaj takega, kar nima nobene zveze s tem, kar je do zdaj delal, ampak ima znanje, ima sposobnosti in se ga lahko mogoče preusmeri, prerazporedi nekam drugam, potem s ciljem njegovega napredovanja in postaviti pravega človeka na pravo mesto. Tukaj bi mogoče morali malo več narediti, ampak mogoče malo organizacija šepa ali kaj drugega, da temu ni tako.*

16. Ste že opravili analizo, če dodatno izobraževanje pripelje do zelenih rezultatov? Kakšni so ti rezultati?

*Zdaj prav teh evalvacij, v tem smislu, da bi preverjali, kakšnih takih analiz nismo imeli, razen vprašalnikov po končanem usposabljanju. To bi tudi morali delati, v tem smislu, da vidimo kakšni so rezultati, neke povratne informacije. Samo teh analiz ne delamo. Imamo razne vprašalnike po koncu usposabljanj, kjer se vidi, kaj vsak ocenjuje kot dobro. Po izvedbi, čez dva meseca ali tri mesece, pa tega rezultata ne spremljamo.*

## PRILOGA B: Program formalnega izobraževanja javnih uslužbencev v letu 2009

TABELA ŠT. 1

### PROGRAM FORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V LETU 2009

#### A. OBVEZNOSTI IZ POGODB, SKLENJENIH V PRETEKLIH LETIH

VRSTA ŠTUDIJA	SMER	ŠTEVILO ŠTUDENTOV	STROŠKI V LETU 2009 (konto 402907)
MAGISTRSKI PROGRAM	management v javni upravi	1	2.750,00
	uprava	2	790,00
	javna uprava	2	
	urbanistično planiranje	1	1.252,00
	ekonomija in poslovne vede	1	1.400,00
VISOKOŠOLSKI STROKOVNI PROGRAM	komunala	1	
	javna uprava	1	
	poslovanje	1	
	organizacija in management	1	
	upravljanje in poslovanje	2	3.400,00
SREDNJEŠOLSKI PROGRAM	ekonomski tehnik	1	251,00
CENTER ZA RAZVOJ FINANC	preizkušeni računovodja javnega sektorja	2	2.400,00
CENTER ZA RAZVOJ FINANC	preizkušeni državni notranji revizor	1	2.220,00
<b>SKUPAJ</b>		<b>17</b>	<b>14.463,00</b>

#### B. OBVEZNOSTI IZ NOVIH POGODB, SKLENJENIH V LETU 2009

VRSTA ŠTUDIJA	ŠTEVILO ŠTUDENTOV	STROŠKI V LETU 2009
DODIPLOMSKI ŠTUDIJSKI PROGRAM 1. STOPNJE (univerzitetni oz. visokošolski strokovni)	2	4.000,00
IZOBRAŽEVANJE ZA PRIDOBITEV NAZIVA PREIZKUŠENI DRŽAVNI NOTRANJI REVIZOR	1	2.220,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>3</b>	<b>6.220,00</b>
<b>SKUPAJ: A. IN B.</b>	<b>20</b>	<b>20.683,00</b>

## PRILOGA C: Program neformalnega izobraževanja javnih uslužbencev v letu 2009

TABELA ŠT. 2

### PROGRAM NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V LETU 2009

ZAP. ŠT.	VSEBINA	OBLIKA (seminar, tečaj, ...)	TRAJANJE (na izvedbo)	ŠT. UDEL.	TERMIN IZVEDBE	KRAJ IZVEDBE	UDELEŽENCI	STROŠKI		
								na izvedbo/osebo	skupaj konto 402900	skupaj konto 402907
<b>STROKOVNI IZPITI, PREIZKUSI ZNANJ</b>										
1.	Obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv	seminar	3 dni	60	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	166,92	10.015,20	
2.	Priprava na strokovni izpit iz upravnega postopka	seminar	3 dni	50	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	200,90	10.045,00	
3.	Strokovni izpit iz upravnega postopka	izpit	3 dni	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	130,00		3.900,00
4.	Preizkus strokovne usposobljenosti za uslužbence javnopravnih oseb, ki delajo z dokumentarnim gradivom	preizkus	2	15	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	100,00		1.500,00
5.	Priprava na preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku	seminar	2 dni	10	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	120,00	1.200,00	
6.	Preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku	preizkus	3 dni	10	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	200,30		2.003,00
7.	Strokovno usposabljanje za preizkus znanja za opravljanje nalog občinskega redarstva	seminar	370 ur	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	481,36	14.440,80	
8.	Preizkus znanja za opravljanje nalog občinskega redarstva	preizkus	2 dni	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	35,00		1.050,00
9.	Obdobno strokovno usposabljanje občinskih redarjev	delavnica	3 dni	40	jesen	Ljubljana	uradniki	336,00		13.440,00
<b>FINANČNO UPRAVLJANJE V UPRAVI IN JAVNA NAROČILA</b>										
10.	Javna naročila	seminar, posvet, delavnica	1 do 3 dni	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	250,00	7.500,00	
11.	Pridobivanje sredstev iz evropskih skladov	seminar, delavnica	1 do 3 dni	20	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	200,00	4.000,00	
12.	Upravljanje proračuna, javno financiranje, notranja revizija, obdavčitev	seminar	1 dan	40	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	uradniki, str.-teh. uslužbenci	300,00	12.000,00	

RAČUNALNIŠKO IZPOPOLNJEVANJE										
13.	Izpopolnjevanje informatikov (INFOS, TELEINFOS, ORACLE, LINUX, NT KONFERENCA, ...)	seminar, delavnica, konferenca	2 do 3 dni	10	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	str.-teh. uslužbenci	300,00	3.000,00	
14.	PREHOD NA OFFICE 2007	tečaj	2 dni	400	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	100,00		40.000,00
15.	Excel, Word, osnovni, nadaljevalni	tečaj	3 dni	50	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	150,00		7.500,00
JEZIKOVNO IZPOPOLNJEVANJE										
16.	Slovenščina na delovnem mestu	delavnica	1 dan	7	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	130,00		910,00
OSTALA FUNKCIONALNA IZPOPOLNJEVANJA										
17.	Šola vođenja MOL	delavnica, posvet	8 dni	35	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	uradniki	1.500,00	52.500,00	
18.	Šola vođenja MOL - 2. nivo	delavnica, posvet	6 dni	30	jesen	Ljubljana, izven Lj.	uradniki, str.-teh. uslužbenci	1.500,00	45.000,00	
19.	Izobraževanje članov nadzornih svetov	seminar in izpit	5 dni	7	pomlad	Ljubljana	uradniki	560,00		3.920,00
20.	Upravno poslovanje	seminar, delavnica	1 dan	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	200,00	6.000,00	
21.	Strokovna srečanja pravnikov, ekonomistov, finančnikov, arhitektov, poslovnih sekretark, ...	seminar, posvet, delavnica	1 do 3 dni	50	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	uradniki, str.-teh. uslužbenci	300,00	15.000,00	
22.	Novosti v uslužbenski zakonodaji (ocenjevanje, napredovanje, sistem plač, matične evidence, sistemizacija, varstvo osebnih podatkov)	seminar	1 dan	10	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	300,00	3.000,00	
23.	Novosti zakonodaje s področja ekologije, komunale, prometa, ...	posvet, seminar	1 do 3 dni	34	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	uradniki	200,00	6.800,00	
24.	Izpopolnjevanje s področja urejanja prostora, nepremičnin, graditve objektov...	konferenca, posvet, seminar	1 do 2 dni	40	jan.-dec.	Ljubljana, izven Lj.	uradniki, str.-teh. uslužbenci	300,00	12.000,00	
25.	Izpopolnjevanje na področju pogodbenega prava, koncesij, evropske zakonodaje, javno-zasebnega	seminar, posvet, delavnica	1 dan	30	jan.-dec.	Ljubljana	uradniki	300,00	9.000,00	
26.	Usposabljanje oseb za nudenje prve pomoči	seminar, izpit	2 dni	40	jesen	Ljubljana	uradniki, str.-teh. uslužbenci	90,00		3.600,00
<b>SKUPAJ:</b>								<b>211.501,00</b>	<b>77.823,00</b>	