

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V JAVNI UPRAVI:  
PRIMER UPRAVE RS ZA JAVNA PLAČILA

Ljubljana, maj 2007

NIKO DREVENŠEK

## IZJAVA

Študent Niko Drevenšek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mihe Škerlavaja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.5.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. UČEČA SE ORGANIZACIJA</b> .....	<b>2</b>
1.1. OPREDELITEV IN POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	2
1.2. ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	3
1.3. JAVNA UPRAVA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	4
1.3.1. <i>Javna uprava ter izzivi in vloga učeče se organizacije v ekonomiji znanja</i> .....	5
1.3.2. <i>Izziv javni upravi</i> .....	6
1.3.3. <i>Interaktivni elementi učeče se organizacije v javni upravi</i> .....	6
1.3.4. <i>Usmerjenost k ljudem</i> .....	8
1.3.5. <i>Vloga sodobnega managerja v javni upravi</i> .....	10
<b>2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE</b> .....	<b>12</b>
2.1. UČENJE .....	12
2.2. IZOBRAŽEVANJE .....	13
2.3. USPOSABLJANJE .....	14
2.4. POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA .....	14
2.4.1. <i>Kirkpatrickov model</i> .....	16
2.5. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V JAVNI UPRAVI .....	16
2.5.1. <i>Izhodišča strategije in temeljna načela izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev</i> .....	19
2.5.2. <i>Nameni in cilji usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev</i> .....	20
2.5.3. <i>Strokovne podlage za opredelitev vsebinskih področij usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev, oblikovanje načrtov usposabljanja in izpopolnjevanja ciljnih skupin</i> .....	21
2.5.4. <i>Priprava in izvajanje horizontalnih programov usposabljanja in izpopolnjevanja</i> 22	
<b>3. ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA: UPRAVA RS ZA JAVNA PLAČILA</b> .....	<b>23</b>
3.1. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE .....	23
3.1.1. <i>Osebna izkaznica</i> .....	23
3.1.2. <i>Naloge in cilji</i> .....	23
3.1.3. <i>Poslanstvo, vizija in strategija razvoja</i> .....	24
3.1.4. <i>Notranja organizacija UJP</i> .....	24
3.2. FAZE IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA.....	24
3.2.1. <i>Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju</i> .....	25
3.2.2. <i>Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja</i> .....	26
3.2.3. <i>Programiranje izobraževanja in usposabljanja</i> .....	27
3.2.4. <i>Neposredne priprave</i> .....	27
3.2.5. <i>Organizacija izobraževanja in usposabljanja ter izvedba</i> .....	28
3.2.6. <i>Spremljanje in vrednotenje izobraževanja in usposabljanja</i> .....	28
3.3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V UJP .....	29
3.3.1. <i>Struktura zaposlenih v UJP</i> .....	30
3.3.2. <i>Oblike izobraževanja in usposabljanja</i> .....	31
3.4. VPLIV IZOBRAZBE NA USPEŠNOST .....	33
3.5. RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V UJP .....	34
3.5.1. <i>Namen in cilji raziskave</i> .....	34
3.5.2. <i>Metode dela</i> .....	34
3.5.3. <i>Rezultati raziskave</i> .....	35

3.6.	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO .....	39
3.6.1.	<i>Organizacija izobraževanja in usposabljanja v UJP</i> .....	39
3.6.2.	<i>Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževalnim sistemom</i> .....	40
3.6.3.	<i>Dejavniki motivacije</i> .....	40
3.6.4.	<i>Računalniško usposabljanje</i> .....	41
3.6.5.	<i>Elektronsko učenje</i> .....	41
<b>SKLEP</b>	.....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b>	.....	<b>44</b>
<b>VIRI</b>	.....	<b>45</b>

## UVOD

Učeča se organizacija postaja vse pomembnejše gonilo vseh podjetij oziroma združb, ki sodelujejo v raznovrstnih poslovnih procesih. Kljub temu, da model učeče se organizacije jasno opisuje vse elemente, ki jih je treba udejanjiti, da ta teorija zaživi, je lahko realnost v marsikaterem pogledu drugačna. Tako se managerjem, vodjem in drugim zaposlenim porajajo mnoga vprašanja z vidika ekonomije, managementa, psihologije, filozofije, političnih ved, izobraževanja in drugih področij.

Z diplomskim delom želim prikazati, da učeča se organizacija ni samo fikcija. Predvsem želim pokazati, kako nujno je vzpostaviti takšen model in teoretični koncept. Bistvo je predvsem v prilagajanju odzivov organizacije na vse spremembe in izzive iz okolja. Vsekakor pa je uspešna prilagoditev tesno povezana z večjim osredotočanjem na pridobivanje znanja in dobro organiziran proces izobraževanja in usposabljanja. Treba se je zavedati vse večjega pomena dejanske vrednosti intelektualnega kapitala.

V diplomskem delu se bom osredotočil na ključno vlogo znanja posameznika in celotne organizacije, predvsem z vidika institucij, ki delujejo v javni upravi. Tudi organizacije v javni upravi se ves čas spreminjajo. Če se spreminjanje ustavi, se to kaže v poslovnih rezultatih. Usklajeno delovanje različnih področij organizacije vodi do optimalnih rezultatov. Ustrezni in kakovostni kadri so najpomembnejši in neprecenljiv vir ter pomenijo konkurenčno prednost. Usposobljenost in znanje kadrov so temelj za uspešnost organizacije in hkrati pogoj, da ji lahko rečemo učeča se organizacija.

Vemo, da uspešno delo v javni upravi zahteva strokovno izobražene, usposobljene in ustvarjalne ljudi, ki niso samo nosilci znanja in posameznih spretnosti, ampak tudi vrednot, ki so osnova etike v moderni javni upravi. Takšna uprava je sposobna odgovarjati na sodobne zahteve in izzive ter podpirati družbeni razvoj. Zato je prav posebej pomembno vlaganje v ljudi, kajti samo to prinaša dolgoročne rezultate. Razvoj kadrov se obrestuje, kot temeljni instrument razvoja pa se največkrat omenjata izobraževanje in usposabljanje. Katerega od obeh je več oziroma bi moralo biti več, je stvar posamezne organizacije.

Namen diplomskega dela je predstaviti in pojasniti vse večji pomen izobraževanja v javni upravi ob konkretnem primeru Uprave RS za javna plačila (v nadaljevanju: UJP) ter ob tem primeru ovreči mnenje dr. Ivana Svetlika,\* da »javni sektor preveč stavi le na formalno izobraževanje«.

Diplomsko delo sem razdelil na tri dele. Najprej govorim o pojmu učeče se organizacije, v drugem delu pa prehajam na izobraževanje in usposabljanje. Oba dela sta teoretična in se zaključita z navezavo na javno upravo. Tretji del predstavlja proces in program izobraževanja in usposabljanja na konkretnem primeru, UJP. Zanimajo me dejavnosti, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem znotraj organizacije, katere so faze izobraževanja, kako se ocenjuje učinkovitost izobraževalnega procesa in procesa usposabljanja, kako je z razvojem kariere zaposlenih ter kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje. Tretji del diplomskega dela je empiričen, temelji na izvedeni anketi in intervjujih, vse z

---

\* Dr. Ivan Svetlik: »Zdi se, da so razvojno usmerjena slovenska podjetja s povečevanjem vlaganja v znanje in ključne kadre, na primer z ustanavljanjem novih in krepitevjo obstoječih raziskovalno-razvojnih oddelkov in laboratorijev, dojela pomen te usmeritve. Javni sektor pri tem precej zaostaja in preveč stavi le na formalno izobraževanje.«

namenom, pridobiti čim bolj realen vpogled v procese izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter predlagati morebitne rešitve za izboljšanje sistema izobraževanja kadrov v UJP.

## **1. UČEČA SE ORGANIZACIJA**

### **1.1. Opredelitev in pomen učeče se organizacije**

Današnje okolje zaznamuje vse intenzivnejše spremembe, ki močno vplivajo tudi na poslovni svet. Razmeram, do katerih privedejo vse bolj turbulentni in nepredvidljivi dogodki, pa se morajo organizacije in podjetja nenehno prilagajati in podrežati. Literatura govori o različnih managerskih vidikih, ki so se v zgodovini razvoja ekonomske znanosti skušali spopasti z vse bolj spremenljivim, nestanovitnim okoljem. Spremljanje razvoja teh vidikov omogoča razumevanje smernic pri razvoju organizacije.

Eden izmed možnih načinov uspešnega prilagajanja okolju je koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti organizacije z osebnim razvojem in permanentnim izobraževanjem zaposlenih. Organizacija, ki želi preživeti, mora postopoma preiti iz klasične v učečo se organizacijo. Učeča se podjetja se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki po pomembnosti ne zaostaja za oblikovanjem pametnega ravnovesja med denarjem, človeškimi viri ter surovinami in materialom. Znanje in intelektualni kapital tako prihajata vse bolj v ospredje kot temelj za pridobivanje konkurenčnih prednosti v dinamičnem okolju. V bistvu se zdi, da intelektualni kapital postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost. V konkurenčnem boju bodo na globalnih trgih zmagovala tista podjetja, ki bodo znala intelektualni kapital učinkovito pridobivati, razvijati in navsezadnje tudi uporabljati. Postati mora jedro vsake zdrave organizacije.

Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, v kateri se zaposleni učijo drug od drugega in od tistih v drugih organizacijah. Z drugimi besedami, učeča se organizacija je tista, ki z boljšim znanjem in razumevanjem stalno izboljšuje dejavnosti ter vzdržuje odprto in učinkovito komunikacijsko mrežo med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Takšna organizacija mora omogočati razvoj vseh potencialov vsakega posameznika, ki mora te potenciale kar najbolj izkoristiti. Če je pri tem zaposlene in znanje šteti kot ključne dejavnike, je po drugi strani nujno opozoriti na odločilno vlogo managementa, in sicer pri sproščanju in oblikovanju potencialov zaposlenih za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti organizacij, hkrati pa za osebno rast in razvoj zaposlenih.

Kultura učenja se mora širiti na stranke organizacije, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje. Potreben je stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji. Po tem konceptu sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, isto pa naj bi veljalo za delavce in njihove vodje.

Prihodnost imajo le organizacije z jasno vizijo in poslanstvom, opredeljenimi cilji in strategijo, organizacijsko kulturo, s primernimi viri, znanjem in sredstvi oziroma organizacije, ki so sprejemljive za spremembe ter usmerjene k odličnosti in dosežkom. Pri tem se nenehno sprašujejo, kaj bi bilo treba izpopolniti.

Pokazalo se je, da sprejetje načel, ki jih zagovarja koncept učeče se organizacije, v resnici prinaša boljše uspehe in kvalitetnejše rezultate, tako v tržnem poslovanju kot tudi glede potreb zaposlenih. Organizacije delujejo precej bolj ustvarjalno in kritično, s tem pa posebejajo značilnosti, pomembne za večjo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vplivajo pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija oblikuje klimo, ki omogoča razvijanje potencialov vsakemu posamezniku. Posamezniki pa se nenehno povezujejo, tako pride do nadgrajevanja znanja. Učenje v skupini ali timu ljudi se razlikuje od individualnega učenja po tem, da se izkušnja v skupini deli z drugimi in tako pride tudi do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu (Dimovski, Colnar, 1999, str. 719).

Pojem »učeča se organizacija« se pojavi sorazmerno pozno. Različni avtorji imajo različne definicije za učečo se organizacijo.

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije

Avtor	Definicija učeče se organizacije
<b>Argyris (1987)</b>	Učeča se organizacija je proces spoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki nastopajo v vlogi agentov nasproti organizaciji.
<b>Huczynski, Buchanan (2001)</b>	Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in koordinacijo prek vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in njihovega razreševanja, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
<b>Daft, Marcic (2001)</b>	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenih (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
<b>Senge (1990, 1991)</b>	Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 93.

## 1.2. Značilnosti učeče se organizacije

Bistveno za učečo organizacijo je, da je učenje sestavljeno iz dveh komponent, ki pomenita delitev na spoznavno in vedenjsko fazo. Slednja pomeni spremembo vedenja članov organizacije. Pri tem gre za spremembo vedenja, ki vodi v izboljššan poslovni rezultat.

V resnici pa se to zelo težko zgodi, saj so ljudje večinoma proti spremembam. Razlogi za to so lahko v neinformiranosti, bojzani pred negativnimi ekonomskimi in socialnimi posledicami, pred problemom, ki ga ne znajo rešiti in se mu zato skušajo izogniti. Skušajo ohraniti vse po starem (status quo). Vrednote učečih

se podjetij so zadovoljen in ustvarjalni človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjenje z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni razvoj ter inovativnost ob pozivu »Predlagajmo nekaj koristnega«. S temi vrednotami pa je moč vplivati na povečanje motivacije zaposlenih, izboljšanje medosebnih odnosov, večje prilagajanje, navsezadnje pa lahko z njimi oblikujemo vedenje zaposlenih v želeni smeri.

Tabela 2: Značilnosti oziroma lastnosti učeče se organizacije

Značilnosti oziroma lastnosti:
- v učeči se organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije,
- vodje raje prevzemajo tako imenovani tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo, se radi soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja,
- participativno oblikovanje politike,
- decentraliziran proces odločanja,
- organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj,
- fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih,
- informacijska in telekomunikacijska tehnologija sta ključni za oblikovanje učeče se organizacije, saj bodo zaposleni opolnomočeni in informirani, le v kolikor bodo imeli dostop do podatkov, ko jih bodo potrebovali,
- zavezanost dolgoročnim dejavnostim oziroma delovanju na dolgi rok,
- zaposleni lahko podajajo predloge in s tem vplivajo na izboljšanje dela v organizaciji,
- poudarjen je pomen samoučenja in samorazvoja,
- komuniciranje poteka z dialogom in postavljanjem vprašanj,
- informacijski sistemi, ki temeljijo na učenju,
- organizacijska kultura razvija povratne informacije,
- zavezanost vseh zaposlenih učenju,
- priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 109.

V nasprotju z zagovorniki koncepta učeče se organizacije in vseh njenih lastnosti pa so nekateri mnenja, da je učeča se organizacija le trenuten trend, trenutna modna muha, ki se ne bo dolgo obdržala. Kljub različnim perspektivam, ki obstajajo na temo učeče se organizacije, pa bi bilo dobro vedeti, ali take ideje in načini uresničevanja idej resnično ustvarijo bolj gibke organizacije, tako za zaposlene kot tudi za družbo, ali pa je ta koncept učeče se organizacije preprosto ena od vizij izobraževalnih idealistov, ki nimajo stika z realnostjo (Jones, Hendry, 1992, str. 58).

### 1.3. Javna uprava kot učeča se organizacija

S konceptom učeče se organizacije se srečujejo tako profitne kot neprofitne organizacije. Tudi organizacije v javnem sektorju morajo torej, če želijo v sodobnem času uspešno delovati, prilagoditi delovanje in s tem celotno organizacijsko kulturo ideji učeče se organizacije. Na izzive sodobne družbe in nekatere vidnejše dogodke, kot so prehod v kapitalistično ureditev, Evropska unija, privatizacija, deregulacija, se javni sektor



ni odzival tako hitro kot zasebni, zato so korenite spremembe toliko pomembnejše. Družbeni procesi, ki so se odvijali, so pripeljali do ugotovitve, da tradicionalni modeli procesa managementa niso več kos izzivom sodobne družbe. Še posebej to velja za javni sektor.

### **1.3.1. Javna uprava ter izzivi in vloga učeče se organizacije v ekonomiji znanja**

Javna uprava je zelo pomemben del sodobne družbe. Varuje javno korist in ima pomembno vlogo pri uveljavljanju socialnih funkcij države. Zato je neprofitna monopolna institucija. Ob takem značaju pa ni samozadostna in ne more obstajati brez pridobivanja sredstev za svoje delovanje od drugod. Prav zaradi nujnosti svojega delovanja in funkcije v celotnem družbenem sistemu pa mora biti še posebej dejaven zgled za celotno družbo, zlasti s stalnim učenjem in nenehnim razvojem.

Globalizacija, skrb za etiko, znanje kot najpomembnejši organizacijski kapital, hiter prenos informacij, nujnost učenja, skokovit napredek v informacijski tehnologiji, vse širša uporaba elektronskega poslovanja, ambicioznost zaposlenih, želja po osebnotnem in profesionalnem razvoju so novi izzivi v 21. stoletju, ki zaznamujejo sodobno okolje. Razlikujejo se od izzivov, ki so vplivali na koncepte delovanja managerjev v minulem stoletju, kar kaže na nenehno spreminjanje in razvoj. Hkrati se povečuje medsebojna odvisnost organizacij, narašča potreba po nenehni inovacijah in vpeljevanju sprememb, po prizadevanju za še bolj kakovostno poslovanje in hitrejšem odzivanju na spremembe. Zato se organizacijske teorije še vedno razvijajo, pojavljajo se vedno novi organizacijski koncepti.

Omenjenim izzivom je treba dodati vse večji plaz kritik na račun države zaradi delovanja administracije, vse večje zahteve po zmanjševanju javne porabe in izboljšanju kakovosti javnih storitev, vse večjo kompleksnost dela in s tem potrebe po vse večji strokovni usposobljenosti javnih uslužbencev in zahteve po opolnomočenju zaposlenih v javni upravi. Ti izzivi so zaradi svoje pojavnosti bolj specifični, so pa zelo značilni za javni sektor, pomembno pa je tudi omeniti, da se na javno upravo ne gleda več kot na represivni organ.

Javni sektor mora opredeliti cilje, da se bo lahko spopadel s temi izzivi. Najpomembneje bi se bilo več ukvarjati z povečanjem produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti storitev s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku. Birokratske prijeme pa bodo morali zamenjati podjetniški pristopi, ki jih mora javni sektor črpati iz zasebnega sektorja. Managerski vidiki, pristopi in rešitve morajo biti enaki kot v zasebnem sektorju.

Prilagodljivost bo torej temelj za vzpostavljanje odgovornosti, večjo konkurenčnost, samoorganiziranost in stalno učenje zaposlenih. Slednje bo v povezavi z učinkovitim obvladovanjem informacij, znanja in razvijanjem intelektualnega kapitala pomenilo prihodnost tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Informacijska tehnologija se uporablja, da bi informirala in opolnomočila delavce. Hiter pretok informacij mora biti omogočen horizontalno in vertikalno, torej po celotni hierarhični piramidi. Zato se ogromno vlaga v razvoj informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki omogočajo globalno komuniciranje v realnem času. Če naložbe spremlja sistematično prizadevanje vodstva, da se organizacijsko učenje nenehno izboljšuje, so učinki še toliko bolj vidni. Novost so tudi prijemi na področju načrtovanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja. Managerji bodo gradili na pospeševanju komunikacij ter sodelovanju vseh pri reševanju problemov.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je pomen managerske perspektive učeče se organizacije še povečal (Penger, 2004, str. 10). Predpostavke najodobnejšega modela so se toliko lažje zasedrale v slovenska podjetja zaradi odprtosti slovenskega gospodarstva. Z vstopom v evropsko družbo znanja se bo koncept še naprej širil tako med profitnimi kot neprofitnimi organizacijami.

### 1.3.2. Izziv javni upravi

Ko pomislimo na javno upravo, se ponavadi nehote spomnimo na nekatere lastnosti, ki že po tradiciji kažejo stanje v takšnih neprofitnih organizacijah. Gre seveda za neprijaznost zaposlenih v javni upravi, birokratsko ureditev, predvidljivost in hierarhični sistem. Značilni so tudi formalni procesi odločanja, celotno delovanje pa je določeno z različnimi postopki. Povečini pa je zanemarjen razvojni vidik. Postavlja se vprašanje, kako narediti več, bolje in hitreje z vse manjšimi sredstvi. Prav tu tiči temeljni izziv, ki je v razvoju nove miselnosti, kulture in organizacijskega duha. Korenite spremembe pa bi javno upravo prisilile v stalno izpopolnjevanje, učenje in postopen napredek.

### 1.3.3. Interaktivni elementi učeče se organizacije v javni upravi

Upoštevajoč vse probleme javne uprave bodo morale postopoma vse organizacije v javni upravi začeti z uresničevanjem in implementiranjem koncepta učeče se organizacije. Problemi so tudi razlog za nezadovoljstvo med uporabniki javnih storitev kot tudi med zaposlenimi.

Ključni problemi javne uprave so (Kovač, 2000): prevelik vpliv političnih gibanj na delo uprave, centralizacija državne uprave s slabo medsektorsko in ravensko koordinacijo dela, ki s hierarhično strukturo onemogoča organizacijsko in individualno avtonomijo ter prilagodljive metode dela, nezadovoljiva regulativa – notranje nepovezana zakonodaja z neenotno interpretacijo, ki ob pomanjkanju vizije in ciljev uprave med zaposlene vnaša nezadovoljstvo in občutek zapravljanja časa, demotivirajoč uslužbenki sistem z nezadovoljivo rešenimi vprašanji zaposlovanja, nagrajevanja in usposabljanja, izrazita usmerjenost uprave nase in odsotnost prilagajanja potrebam okolja ter zapoznelo reševanje problemov – negativna podoba javne uprave, slabo promoviranje vizije in ciljev reforme med zaposlenimi, pomanjkanje strateškega načrtovanja, oblikovanja vizije in poslanstva, kar bistveno ovira optimalno izrabo virov, šibko sodelovanje uporabnikov, odsotnost elementov notranje in zunanje konkurence, nadzor se osredinja na finančni del, zanemari druge elemente itd. Ti problemi izpostavljajo nujno ukrepanje oziroma iskanje primernih rešitev.

Učeča se organizacija zahteva ukrepanje na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, komunikacij, opolnomočenja zaposlenih, participativne strategije in prilagodljive kulture. To so torej glavni elementi, katerim se mora javna uprava posvetiti.

Na področju **vodenja** v učeči se organizaciji je treba izoblikovati smer organizacije. To je osnovni namen managementa. Eden izmed elementov oziroma izločkov, ki določajo smer organizacije, je tudi vizija. Vizija organizacije opredeli dolgoročne produkte organizacije za naslednjih 10 do 20 let, običajno pa jo določi vrhni management. Kaže zaželeno sliko organizacije v prihodnosti, določene vrednote, ki jih bo uveljavljala organizacija in z njo vsi zaposleni. Pri oblikovanju vizije morajo sodelovati vsi zaposleni, da se bodo z njo

tudi identificirali. Vodilni morajo biti v ustreznem razmerju s podrejenimi, priznavati in nagrajevati morajo njihov prispevek k uspešnosti. Prav tako je treba jasno izoblikovati poslanstvo in druge strateške cilje. Bistven primanjkljaj naše uprave za učinkovito delo je prav v pomanjkanju poslanstva in pravni regulaciji kot njegovem edinem nadomestilu. Odsotnost strateškega načrtovanja ovira optimalno izrabo virov.

Na področju **strukture** je treba zbrisati klasično, birokratsko ureditev. Značilnost birokratske organizacije so pravila in postopki, ki temeljijo na neosebnosti, lojalnosti in razdeljenosti dela na manjše, razumljivejše delovne naloge. Zelo pomembna je hierarhična lestvica. Na tej lestvici je največja avtoriteta moč položaja. Prav zaradi teh specifičnih lastnosti birokracija prinaša manjše možnosti spreminjanja, opravljanje dela zaradi predpisov (ne zaradi porabnikov) in navsezadnje manjše zadovoljstvo zaposlenih, ki se enoličnega dela naveličajo (Rozman, 2000, str. 50, 51).

Prav zaradi tega je treba vzpostaviti drugačno ureditev – sistem, ki bo zbrisal meje med zaposlenimi in dopuščal njihovo medsebojno sodelovanje. Struktura učeče se organizacije temelji na samsmerjajočih se timih, ki tvorijo timsko strukturo. Dodatna prednost je v tem, da zagotavlja sodelovanje uporabnikov storitev javnega sektorja, tudi pri načrtovanju in izpeljavi sprememb v organizaciji.

**Komunikacije** so nujno potrebne, da lahko delo sploh poteka. Ena najpreprostejših delitev je na ustne, pisne, govornico telesa na eni strani in na elektronske na drugi. Predvsem se poudarja osebno komuniciranje iz oči v oči, ki temelji na poslušanju. To omogoča bolj poglobljeno in iskreno komuniciranje. Seveda pa je treba spomniti na pomembnost elektronskega komuniciranja. Vsaka organizacija mora torej omogočati odprtost in dostopnost informacij. Delo vsakega zaposlenega temelji na njegovi informiranosti. Odprtost in transparentnost informacijskih povezav morata biti vzpostavljeni znotraj organizacije in tudi v povezavi z okoljem.

Dodatno pomembnost opremljenosti zaposlenih z različnimi podatki in informacijami ter njihovega prostega pretoka upravičuje dejstvo, da zaposleni vse bolj sodelujejo pri oblikovanju strategij sodobne organizacije. Razumeti morajo tako celovito organizacijo kot tudi prispevek v organizaciji. Za javno upravo je aktualno tudi razmišljanje glede sodelovanja uporabnikov, ne le zaposlenih. Treba se je toliko posvetiti uporabnikom storitev, da se na podlagi zbranih informacij lahko ugotovi, kako uporabniki zaznavajo delo uprave. Treba se je osredotočiti na njihove potrebe. Rus (1999, str. 19) namreč ugotavlja, da se tudi v državah, ki so prve stopile na pot reform, status uporabnikov ni bistveno spremenil, čeprav so bile potrebe uporabnikov osrednji cilj pri reformi javne uprave. Sicer pa si javna uprava prizadeva čimbolj približati svoje delovanje uporabnikom.

**Opolnomočenje** je nujen proces v učečih se družbah, saj organizacijam pomaga ohraniti kakovostne kadre z vsem njihovim znanjem, zaposlenim pa omogoča uresničiti vse njihove potenciale in sposobnosti. Omogoča jim eksperimentiranje, učenje in možnost, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem. V dobi sodobne ekonomije, ko je konkurenčna prednost povezana z idejami in inovacijami, je opolnomočena delovna sila za uspeh organizacije ključna. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje za odločanje v zvezi z delovanjem organizacije. Seveda je to mogoče le ob omenjeni splošni dostopnosti in kroženju informacij. Le tako lahko zaposleni sprejemajo dobre in racionalne odločitve.

Sodobna organizacija tako daje zaposlenim odgovornosti kot tudi pristojnosti, da po svoji diskreciji in sposobnostih rešijo določen problem. Zaposleni so torej primarni vir idej in moči, torej se jih ne obravnava kot strošek, ki bi ga bilo treba minimizirati. Zato organizacije razvijajo naslednje prakse: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavlja varnost zaposlitve in dobre plače, deli dobiček, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj, razvij učinkovit sistem nagrajevanja, ki spodbuja nenehne izboljšave (razpis nagrad in ustvarjanje pozitivnega vzdušja za inovacije). Neurejena ali nezadovoljivo rešena vprašanja zaposlovanja, nagrajevanja (plače in druge spodbude) in usposabljanja v javni upravi lahko zelo demotivirajo zaposlene (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 18).

Opolnomočenje je torej pri udejanjanju učeče se organizacije neizogiben pojav, ki prinaša veliko prednosti. Postaja strateško nujno za izboljšanje proizvodov ali storitev, poleg tega pa povečuje celotno moč organizacije in motivacijo zaposlenih. Raziskave kažejo, da imajo opolnomočeni posamezniki večjo potrebo po učinkovitosti oziroma zmožnosti dosegati rezultate, kar jih navda z občutkom uspešnosti. Ker sami odločajo, kako opraviti nalogo, in pri tem uporabljajo svojo ustvarjalnost, so uspešnejši.

Učeče se organizacije vse bolj uveljavljajo **participativno oblikovanje strategij**, saj jih zaposleni bolj predano uresničujejo, če sodelujejo pri njihovem nastanku. Tako imajo ljudje, ki najbolj poznajo določen problem in so mu najbližje, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. Vodja, ki spodbuja participacijo, se izogiba centralizaciji avtoritete in se ne opira na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Skušati biti demokratičen, s tem da zaposlenim pusti proste roke pri odločanju in jim daje pristojnosti, nanje pa skuša vplivati z ekspertno in referenčno močjo. Rešitve problemov se iščejo skupaj, kar zaposlene spodbuja k doseganju ciljev, saj se s temi cilji poistovetijo. To omogoča, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor.

Močna, **prilagodljiva kultura** je značilna za učečo se organizacijo. Sestavlja jo nabor ključnih vrednot, prepričanj in razumevanja, ki so skupni članom organizacije. Fleksibilna kultura je temelj učeče se organizacije. Ustvarja namreč občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, nenehnim izboljšavam in spremembam.

#### **1.3.4. Usmerjenost k ljudem**

Usmerjenost uprave k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim, je eno temeljnih načel novega upravljanja javnega sektorja. Usmerjenost k uporabnikom naj bi dosegli z omejevanjem samozadostnosti uprave in z upoštevanjem zahtev in želja uporabnikov javnih storitev. Pravzaprav gre za operacionalizacijo gesla »Uprava v službi ljudi«. Kakovost upravnega dela je tako opredeljena z odnosom javnih uslužbencev do uporabnikov, informiranjem javnosti (transparentnost dela), trajanjem reševanja zadev in dostopnostjo. Usmerjenost k strankam, proaktivnost, avtonomija in notranje podjetništvo so dandanes temeljne značilnosti najuspešnejših podjetij, ki bi s smiselno uporabo našle mesto tudi v javni upravi.

Javna uprava ni sama sebi namen. Njen smisel je služiti uporabnikom svojih storitev oziroma davkoplačevalcem nasploh. Uradniki morajo biti odgovorni predvsem uporabnikom. K odpravljanju najbolj

perečih problemov javne uprave naj bi vodilo upoštevanje spreminjajoče se vloge države od njene represivne k servisni funkciji. Po Brejcu (1997, str. 18) so najvažnejša vprašanja razvoja slovenske javne uprave demokratizacija javne uprave in tudi družbe, upravljanje človeških virov, učinkovitost javne uprave, javna uprava v informacijski družbi in usposabljanje javnih uslužbencev.

Zelo pomembna je sprememba vrednotnih prioritet ljudi. Bistvenega pomena je spremenjen odnos med upravo in uporabnikom zaradi novega položaja uprave kot nosilca zagotavljanja storitev, in ne represivnega organa. Spremenjene so tudi zahteve in pričakovanja javnih uslužbencev, saj kompleksnost dela zahteva njihovo čedalje večjo strokovno usposobljenost, s tem pa se zaposleni čutijo upravičeni do večje stopnje avtonomije pri delu.

Načelo izvajanja upravnega dela primarno ne temelji več na dolžnostih, temveč na ideji samorazvoja, zato je za motivacijo zaposlenih boljša osnova sistem spodbud in nagrad kot ukazi in sankcije. Ob dokazani pozitivni korelaciji med učinkovitostjo organizacije in položajem zaposlenih je treba v Sloveniji projektu vzpostavitve uslužbenskega sistema nameniti veliko pozornost. Vzpostavitev uslužbenskega sistema je pogoj za sistemsko rešitev vprašanj upravljanja človeških virov. Kako bi konkretno lahko usmerili javno upravo k uporabnikom? Navajam nekatere primere, ki bi bili učinkoviti tudi pri nas z upoštevanjem posebnosti slovenskega prostora in so v določeni meri tudi že realizirani.

Tabela 3: Učinkoviti primeri usmeritve javne uprave k uporabnikom

<b>Učinkoviti primeri usmeritve k uporabnikom:</b>
- oblikovanje standardov javnih storitev (npr. britanska Citizen's Charter vsebuje načela izvajanja javnih storitev s standardi, odprtostjo in informiranjem, svetovanjem, vljudnostjo in uslužnostjo, pravilnim in korektnim izvajanjem, enakostjo, dostopnostjo in izbiro),
- razvoj stikov z javnostmi (informacijska obveščanost – brošure, neposredna odprtost za vprašanja državljanov, službe za stike z javnostmi, obveščanje po internetu, sodelovanje z novinarji itd.),
- sodelovanje uporabnikov pri dajanju predlogov ali oblikovanju pobud za delo uprave,
- upoštevanje glasu uporabnikov o njihovem zadovoljstvu oziroma o njihovih potrebah in željah z metodami ankete med uporabniki, spremljanja zadovoljstva uporabnikov, neposrednih stikov z uporabniki, posebnih svetov uporabnikov, možnosti pritožb zoper ravnanje upravnega organa, prostih telefonskih linij itd.,
- načelo dostopnosti različnih izvajalcev javnih služb – tako naj bi v smislu uprave, prijazne do ljudi, zaživel projekt one-stop-shop oziroma urediti vse na enem mestu (pogoj je informacijska opremljenost),
- fleksibilen in posameznim ciljnim skupinam prilagojen delovni čas,
- ciljno usposabljanje, ki vpliva zlasti na odnos zaposlenih do uporabnikov,
- alternativne možnosti opravljanja zadev, na primer na internetu (v Veliki Britaniji načrtujejo do leta 2008 dostopnost vseh javnih storitev tudi po elektronski poti),
- sistem varstva državljanov pred potencialno samovoljo uprave, predvsem sodni nadzor nad upravo.

Vir: Kovač, 2000, str. 291.

Na čelo vsega stopata zakonitost in kakovost dela, pri čemer je slednja opredeljena kot presek zadovoljstva uporabnikov in strokovnih meril. Strokovna in prijazna uprava bo ljudem pomenila zaupanje. Kaj bi lahko bilo boljša osnova za partnerstvo med upravo in uporabniki njenih storitev?

Prilagoditev storitev bo velik korak od samozadostnosti uprave k spoštovanju in upoštevanju potreb uporabnikov. Če bodo ljudje v upravi delali strokovno, ustvarjalno ter v dobro ljudi, ki upravo potrebujejo, potem bo to dober obet za uspešno sodelovanje med obema stranema. Javna uprava se bo tako vedno sposobna odzvati na družbene izzive in bo s tem ključni nosilec družbenega razvoja.

### 1.3.5. Vloga sodobnega managerja v javni upravi

Managerji morajo zagotoviti, da njihovi podrejeni po strokovni plati ustrezajo delovnim nalogam, s katerim se sooča organizacija. Zaposleni morajo imeti določeno znanje in veščine, da so lahko kos vsakdanjim izzivom. Managerji jim pri tem pomagajo z usklajevanjem njihovih ciljev s cilji podjetja. Prav tako je treba uskladiti delo posameznikov z njihovo vlogo v družini. Poleg organizacijskega ravnotežja je treba skrbeti tudi za finančno stabilnost. Zato je vodenje zelo zahtevna naloga v vsaki organizaciji.

Sodobno učečo se organizacijo močno zaznamuje tudi novejši pristop, nova vloga vodje, managerja ter na splošno vodilnih na čelu organizacij. Z novo vlogo je mišljen predvsem drugačen pristop in pogled v delu managerjev, predvsem zaradi vse bolj kompleksnega in večdimenzionalnega dela. Treba je zasnovati odprto delovanje, ki temelji na znanju, povezljivosti, eksperimentalnosti in brezmejnosti. Managerjevo delo tako zahteva širok razpon znanja, veščin in spretnosti, da se lahko kakovostno odloča, sprejema vsestranske rešitve, upravlja z ustvarjalnostjo, politično modrostjo in strateškim razmišljanjem. Zelo pomembno je predvidevanje prihodnjih dogodkov in vizionarstvo. Ekonomija znanja še toliko bolj poudarja vse te lastnosti. Sodoben manager je organizaciji v celoti predan, bistvo njegovega dela je v vprašanju učinkovitega vodenja, medsebojnega spodbujanja, izobraževanja, usposabljanja ter razvijanja znanja celotne organizacije.

Tabela 4: Vloga sodobnega managerja v primerjavi s klasičnim managerjem

Stara vloga managerja	Vloga managerja učeče se organizacije
O sebi razmišlja kot o nadrejenem.	O sebi razmišlja kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo povelj in ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Delovna razmerja in stile vzpostavlja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Druge člane povabi, da se pridružijo odločanju, ter informacije deli z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolg delavnik.	Zahteva rezultate.
Dopušča prikrivanje napak.	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo.

Nadaljevanje Tabele 4

<b>Stara vloga managerja</b>	<b>Vloga managerja učeče se organizacije</b>
Ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol.	Ima sodelovalni stil vodenja.
Spodbuja individualno izobraževanje.	Spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 57.

Veliko se govori o spreminjajoči se paradigmi managementa. Ključne sile, ki so botrovale spremenljivosti te paradigme, so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota. Stara paradigma se navezuje na tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, v kateri so bile dejavnosti managerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Moč odločanja je bila skoncentrirana na ozek krog ljudi na višjih položajih. Premik k paradigmi učečega se managementa pa pomeni drugačen pristop. Pojavijo se novi načini usmerjanja in motiviranja zaposlenih. Naloga vrhnjega managementa je postavljati organizacijske cilje, razvijati strategijo in določiti ustrezno organizacijsko obliko. Top management je tudi odgovoren za oblikovanje vizije ter njeno posredovanje vsem zaposlenim.

Tudi v neprofitnih organizacijah je delo managerjev zelo kompleksno in zahtevno. Treba je ohraniti ravnotežje med preudarnim finančnim managementom in ponujanjem storitev, ki so bistvene za neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije (javna uprava, državne šole, univerze, prostovoljci, skavti, umetniški muzeji) torej zahtevajo odličen management.

Vloga managementa se torej tudi v neprofitnih organizacijah spreminja (Daft, Marcic, 2001). Gre za osredotočanje na nove managerske vloge: vlogo poslovedenja odnosov s skupnostmi, vlogo vodenja s pomočjo večjega nefinančnega motiviranja zaposlenih in vlogo razporejevalca virov v obliki sposobnosti razporejanja vladnih virov, ki se jih večinoma razporeja od vrha proti dnu hierarhične lestvice.

Slika 1: Nove vloge managerja neprofitne organizacije po Daftu in Marcicevi



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 21.

Nova vloga managementa javne uprave je vidna predvsem v odprtosti za ustvarjalnost in v podpiranju koncepta odličnosti, ki ga je treba uveljaviti v vseh dejavnostih managerskih funkcij. Manager javne uprave naj bi oblikoval horizontalne mehanizme sodelovanja, timsko delo in skupinsko odločanje. Organizacija bi se tako oblikovala v skladu s svojimi osrednjimi sposobnostmi: s skupinskim načinom razmišljanja, s

sposobnostjo, da pritegne zaposlene in ustvari sodelovalen odnos z uporabniki storitev, s sposobnostjo obvladovanja hitrih sprememb in sposobnostjo hitrega učenja.

Manager s svojo spremenjeno vlogo tudi v javni upravi vse bolj posega na področje izobraževanja in usposabljanja. Izvajanje nalog izobraževanja in usposabljanja lahko pospeši le sam, v tej vlogi pa bi ga lahko poimenovali tudi pionir učeče se organizacije.

Vzvodi za spremembe morajo vedno priti od zgoraj, kar pomeni, da morajo vodilni in vodstveni delavci promovirati kulturo učenja in potovati navzdol do slehernega zaposlenega. Managerji morajo ozavestiti spremembe v identiteti delavcev znanja. Ne gre več za vodenje po načelu: Naredi, kar ti je bilo naročeno, temveč bolj za to, da se pokaže najboljše možne načine izvajanja nalog in kaj storiti za svoj profesionalni in osebni razvoj. Klasična funkcija managerja se torej vse bolj seli na področje trenerja, svetovalca in mentorja zaposlenim. To pa predvsem pomeni, da morajo biti sami managerji zelo fleksibilni, odprti in sposobni prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca.

Managerji so tako rekoč pobudniki izobraževalnega procesa, saj ga vseskozi usmerjajo. Proces izobraževanja in usposabljanja je obsojen na propad, če vodja ne daje zgleda. Prav zato je potrebno, da si managerji pridobijo osnovne spretnosti posredovanja znanja in se oborožijo tudi z veščinami dobrega svetovanja. Če namreč manager ni sposoben upravljati tega procesa kot izobraževalec, svetovalec in zgled, tudi resničnih sprememb ne moremo pričakovati.

## **2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

### **2.1. Učenje**

Ob tem, da je dobro znano dejstvo o vse večjem pomenu znanja kot dejavniku v sodobni informatizirani in globalizirani družbi, se zdi, da pogosto ostajajo prezrta vprašanja, kako znanje pridobivati in kako ga uporabljati v vsakodnevni praksi delovanja in poslovanja organizacij. Upoštevati je treba, da je znanje dobrina, za pridobitev katere sta potrebna prizadevanje in določen napor, hkrati pa nikakor ne smemo zanemariti pomena dejstva, da se vsak posameznik odziva na svoj način, z večjo ali manjšo stopnjo pripravljenosti na sprejemanje novega znanja, še bolj pa na sprejemanje posledic tega prilagajanja. Zato ne presenečajo spoznanja in sporočila o »vseživljenjski potrebi po učenju«. Naložbe v znanje postajajo ključne za ekonomsko blaginjo družbe kot celote, hkrati pa blaginjo vsakega zaposlenega in državljana.

Učenje je kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovna literatura opredeljuje učenje različno, tako med drugim Jelenc (1996, str. 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«. Mumford (1995, str. 3) pravi, da o uspešnem učenju govorimo, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja) ali znajo narediti nekaj, česar prej niso (sposobnost).



Pomen učenja je torej vse večji, prav tako pa se je v zadnjih dveh desetletjih izrazito povečal pomen učenja na delovnem mestu. Izrazito se manifestira v dveh smereh; na eni strani gre za večanje deleža poklicev in zahtevnosti v teh poklicih, ki zahtevajo vse več posebnih (specialnih) in drugih znanj na svojem delovnem mestu ter narekujejo nenehno učenje. Po drugi strani pa sta razvoj in uveljavitev organizacij, ki težijo k doseganju visokih učinkov, pripomogla k vključitvi vseh zaposlenih v procese učenja na delovnem mestu.

Učenje na delovnem mestu ni fikcija, ampak nujnost. Gre preprosto za spoznanje o tem, da je stalno učenje postalo ne le potrditev dobro znane modrosti prednikov o tem, »da se človek uči vse življenje«, temveč potreba, ki izhaja iz zagotavljanja obstoja organizacije v sodobnem, nenehno spreminjajočem se okolju.

## **2.2. Izobraževanje**

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo« (Jereb, 1998, str. 177). Pomaga odkrivati posameznikove potencialne zmožnosti za boljše delovanje in razmišljanje. Močno vpliva na intelektualni razvoj. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način razmišljanja in izboljšujejo njegovo razreševanje problemov.

Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih, strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije. Od tega, ali je formalno ali neformalno, sta seveda odvisni tudi stopnja vnaprejšnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in možnost udeleženca, da vpliva na proces. Če so cilji in še posebno vsebine izobraževanja vnaprej natančno določeni, ima tudi posameznik manj možnosti, da vpliva na spreminjanje poteka učenja (Jelenc, 1996, str. 10).

Glede na cilj in vsebino izobraževanje delimo na splošno in strokovno. Splošno je, kadar je temeljni cilj procesa pridobivanje znanja in sposobnosti, nujnih za življenje, strokovno izobraževanje pa je namenjeno pridobitvi poklica, pri čemer posameznik v izobraževalnem procesu pridobiva znanje, spretnosti in navade, ki so nujni za opravljanje konkretnega poklica. Strokovno izobraževanje je torej načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno izvajanje poklica. Ker je povezano z določeno dejavnostjo, je označeno s področjem, ki ga zajema (npr. tehnično, družboslovno). Obe izobraževanji se prepletata, še posebej na višjih ravneh je meje med njima težko opredeliti (Jereb, 1998, str. 177).

Izobraževanje kot dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih pri vseh vidikih življenja in dela, ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omejenim področjem dejavnosti. Namen izobraževanja je omogočiti, da mladi in odrasli razvijejo razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, in prispevajo k njenemu razvoju. Vključuje spoznavanje kulture in naravnih zakonov ter pridobivanje jezikovnih in drugih spretnosti, ki so temeljne za učenje, osebni razvoj, ustvarjalnost in medsebojno sporazumevanje (Glossary of Training Terms, 1981).

## **2.3. Usposabljanje**

S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Možina et al., 1998, str. 178). Je načrtovana in sistematična sprememba vedenja (Ferjan, 1999, str. 10), ki se zgodi na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov.

Usposabljanje označuje razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela (Možina et al., 1998, str. 502). Sestavljeno je iz načrtovanih programov, ki so namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin ali organizacijskih ravni. Ker je večina strokovnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati, in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb, 1998, str. 178).

Pri usposabljanju skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Je dejavnost, ki organizacije veliko stane, vendar so mnoge spoznale, da je to nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu namenjajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot rezultat. Zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo zelo pogosto (vsaj enkrat na mesec). To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričani, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost, ne samo v organizaciji, temveč so rezultati vidni tudi na trgu (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 112, 113).

Namen usposabljanja je povečati uspešnost določene ravni, za katero se izvaja, bodisi da gre za posameznika, skupino ali pa organizacijsko raven. Lahko poteka tudi hkrati na vseh omenjenih ravneh. Z usposabljanjem se v organizaciji ukvarjajo posamezniki ali pa so oblikovani oddelki, ki so odgovorni za to dejavnost. Lahko pa proces usposabljanja usmerjajo kar sami zaposleni glede na svoje interese. Čeprav je cilj usposabljanja izboljšati uspešnost tako posameznika kot organizacije, pa pogosto omejitev virov določa izbiro oziroma prednosti ciljev, ki zadovoljujejo le eno izmed možnosti.

## **2.4. Pomen izobraževanja in usposabljanja**

Današnji svet doživlja nepričakovan gospodarski razmah, kar je predvsem dosežek vse hitrejšega tehnološkega napredka in seveda ostrega mednarodnega tekmovanja. V večini razvitih držav in tudi v Sloveniji pod pritiskom tehničnega razvoja in posodabljanja gospodarstva raste zahteva po pridobivanju novega znanja za potrebe gospodarstva. Verjetno so dobro znana dejstva in podatki o tem, kako hitro se v sedanjih razmerah znanje povečuje, hkrati pa hitro zastareva, da znanje postaja ključni tvorec v sodobni informatizirani, vse bolj globalizirani družbi. Prav tako znano, vendar pa se zdi, da se tega manj zavedamo, je tudi dejstvo, da je znanje dobrina, za pridobivanje katerega si je treba prizadevati, vlagati trud.

Razvoj izobraževanja v svetu, izobraževalna politika in njeni rezultati ob vstopu v enaindvajseto stoletje porajajo vprašanje, ali se nista izobraževanje in usposabljanje znašla na križišču. Večina držav se ukvarja z

vprašanjem, kako oblikovati razmere za kakovostno izobraževanje in usposabljanje, da bi ljudje pridobili znanje, ki pomeni neizogiben pogoj za delovanje v današnjih razmerah.

Moderna, sodobna družba se nenehno razvija. Eden od pogojev za njen razvoj je gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi, njihovega delovanja in socialnega položaja. Govorim o skrbi za razvoj kadrov. Odgovornost za skrb in razvoj kadrov je na plečih vodij. Ti hkrati skrbijo tudi za druge stvari. Lahko dobro upravljajo finančna sredstva, a istočasno slabo vodenje kadrov vodi organizacijo oziroma podjetje v propad. Celo v tehnično najbolj razvitih organizacijah imajo naložbe v kadre in njihova sposobnost vodenja dosti večji vpliv in mnogo hitrejšo obračanje kot naložbe v druge resurse (Florjančič, Vukovič, 2001, str. 27).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije namenjajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina et al., 1998, str. 177). Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih vključuje jasen odgovor na vprašanje, zakaj vlagati v izobraževanje, definira cilje izobraževanj in primerno izbiro kandidatov ter sistematično načrtuje in ocenjuje tako rezultate kot tudi učinkovitost izvedenih oblik šolanja. Uvajanje sistematičnega načrtovanja izobraževanja omogoča pridobitev strateško pomembnega znanja, učinkovitejše delo in uspešno doseganje ciljev, podpira osebni razvoj posameznika, dolgoročno vpliva na zavzetost zaposlenih ter večja pripadnost organizaciji, to pa pripomore k manjši fluktuaciji strokovnjakov. Dejavnost usposabljanja je povezana tudi z nizom prednosti za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, ima to kar nekaj pozitivnih učinkov.

Tabela 5: Učinki učinkovitega usposabljanja po Armstrongu

Učinki:
- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Vir: Treven, 1998, str. 208–209.

Tako izobraževanje kot usposabljanje potekata v določenih okoliščinah. Potrebne so torej okoliščine, razmere, v katerih se posameznik nauči odzvati se. Posameznik pridobi zahtevano znanje, ki mu ob samozavestni uporabi pomaga prebroditi nove razmere in težave. Uspešnost prenosa naučenega v nove razmere je poleg zaupanja v sposobnosti vir posameznikove samozavesti, ki je dodatni rezultat učenja in spodbuja nadaljnji razvoj.

Izobraževanje in usposabljanje sta torej namenjena pospeševanju in usmerjanju učenja in pomoči pri doseganju ciljev, kar daje usposobljeni osebi samozavest za uporabo naučenega. Sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja za posameznika in organizacijo. Posamezne dejavnosti v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem pa ne zadovoljujejo vseh potreb. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca. Ne smemo pozabiti, da bo le ustrežno izobražen in usposobljen zaposleni lahko pri svojem delu uspešen in koristen za celotno organizacijo.

### **2.4.1. Kirkpatrickov model**

Kakšni so resnični učinki izobraževalnega procesa, je dejansko zelo težko ugotoviti. Kot ena izmed rešitev za merjenje teh učinkov se pojavlja Kirkpatrickov model merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja, ki daje informacije za izboljšavo programov v prihodnosti, omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali določen program sploh še izvajati, ter upravičuje obstoj oddelkov za izobraževanje in usposabljanje v organizaciji. S tem lahko prepoznamo stroške in koristi programa, po katerih je moč vplivati na odločitve managementa v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem (Drgan, 2006, str. 14).

Kirkpatrickov model ponuja sistemiziranje vsebine merjenja in lažje obvladovanje rezultatov. Njegovo ogrodje sestoji iz štirih različnih zornih kotov ali štirih različnih ravni: mnenja udeležencev o izvedbi, pridobljenega znanja, uporabe novega znanja v praksi in vpliva novega znanja na poslovne rezultate.

## **2.5. Izobraževanje in usposabljanje v javni upravi**

Razgibano okolje je polno družbenih sprememb. Tudi okolje, v katerem deluje uprava, se nenehno spreminja. Spremembe prežemajo celotno upravo in vplivajo na vsakodnevno delo v vseh delih upravnega sistema. Družbeni in gospodarski napredek sta spodkopala stare predpostavke o vlogi hierarhije in hierarhičnih načelih dela v upravi. Tehnološke spremembe so preoblikovale načine odločanja tako znotraj upravnih organizacij kot med njimi. Znanstveni napredek je ustvaril stvarna pričakovanja, da je stvari mogoče narediti bolje, to pa pomeni hitreje, kakovostneje in učinkoviteje.

Javna uprava se tudi srečuje z vedno večjimi zahtevami javnosti, politike, hkrati pa je izpostavljena nenehnim pritiskom za zmanjšanje proračuna. Spreminjanje tehnologije zahteva tudi v javni upravi drugačne, nove sposobnosti in znanje. Spremembe v organiziranosti, procesi decentralizacije, dekoncentracije in podobno zahtevajo spremembe v ravnanju vseh zaposlenih. Najvišji vodilni se morajo sedaj bolj posvečati strateškemu vprašanju, srednjega vodilnega osebja je vse manj, posamezniki pa pridobivajo večje pristojnosti in odgovornosti. Zmanjšuje se pomen specializacije, povečuje se pomen timskega dela. Javna uprava se torej sooča s številnimi spremembami in eno temeljnih orodij za obvladovanje sprememb je ravno izobraževanje. Sodobna javna uprava je učeča se uprava.

Slovenska javna uprava ni v tem pogledu nobena izjema. Še več, vključitev Slovenije v Evropsko unijo je zahtevala obsežne spremembe normativne ureditve, še težja naloga je uresničevanje nove zakonodaje. Potrebni so in bodo še naprej novo znanje in sposobnosti, ne zgolj znanje tujih jezikov.

Sodobna javna uprava temelji na sposobnih posameznikih, ki se zavedajo pomena nenehnega učenja, nenehnega razvijanja sposobnosti in lastnosti. Javni uslužbenci so največje premoženje javne uprave in za nadaljnji uspeh uprave je bistvenega pomena vlaganje v kadre. Organizacijska odličnost se začne z zaposlovanjem pravih kadrov, vendar hitro zahteva njihovo nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in razvoj. Proces nenehnega spreminjanja in razvoja vključuje vizijo uprave kot organizacije, zavezane vseživljenjskemu učenju. To je povezano tudi z elementi sodobnega uslužbenskega sistema, vključno s kariernimi strukturami, spremljanjem razvoja kariere, povečanimi možnostmi horizontalnih in vertikalnih premikov javnih uslužbencev itd., ki so zasnovani tako, da javnim uslužbencem omogočajo kar največje uresničenje njihovih potencialov.

Da bi uprava resnično postala učeča se organizacija, je treba zagotoviti skladen in sistematičen pristop k izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev, ki je bistven instrument za njihov razvoj in pomemben vidik delovanja sodobne uprave. Zato je bistvenega pomena, da se javnim uslužbencem zagotovijo sistematični, stalni in dostopni načini ter viri dopolnjevanja strokovnega znanja in krepitve spretnosti, potrebnih za upravno delo. Izobraževalni programi in izvajalci morajo biti kakovostni. Ustrezna kakovost sistema izobraževanja in usposabljanja je ključna za razvoj in za doseganje oziroma ohranjanje profesionalnosti vsake organizacije, torej tudi uprave, in za uspešno ter kakovostno delo zaposlenih. Usposabljanje v javnem sektorju mora biti prav tako pomembno kot usposabljanje zaposlenih v zasebnem sektorju, sicer uprava najverjetneje ne bo sposobna opravljati svojih nalog uspešno in učinkovito ter spodbujati druge razvojne procese.

Javni uslužbenci na vseh hierarhičnih ravneh se namreč srečujejo z nenehnim spreminjanjem zakonodaje ter že omenjenimi rastočimi zahtevami državljanov nasploh. Povsem jasno je, da se na takšne zahteve lahko ustrezno odzivajo le javni uslužbenci, ki imajo strokovno podlago, ki pa jo seveda neprestano nadgrajujejo, hkrati pa jih ni strah sprememb. Glede na to morajo biti javni uslužbenci usposobljeni za samostojno in učinkovito izvajanje upravnih nalog.

Zato mora biti za doseganje kakovosti upravnega dela vsem zaposlenim omogočena ustrezna raven usposabljanja, ki bo zagotavljala splošno zavedanje kakovosti upravljavskih konceptov, spretnosti in nagnjenj, usklajeno s filozofijo nenehnega napredka.

Temeljni namen izobraževanja in usposabljanja v javni upravi je torej podpreti uvajanje administrativnih reform in modernizacije, izboljšati strokovne sposobnosti in kvalifikacije javnih uslužbencev ter s tem povečati učinkovitost uprave. Iz tega izhaja več neposrednih ciljev usposabljanja javnih uslužbencev; med njimi so vsekakor najpomembnejši prilagoditev znanja in sposobnosti javnih uslužbencev novim tehnološkim rešitvam ter spremembam v razvoju upravnih sistemov, povečanje učinkovitosti javnih uslužbencev, omogočanje horizontalne mobilnosti javnih uslužbencev, povečanje motiviranosti javnih uslužbencev itd. (Dujic, 1999, str. 246, 247). Usposabljanje prav tako koristi splošnemu skupnemu cilju, to je oblikovanju upravne kulture (kot glavne vrednote se pojavljajo zanesljivost, prilagodljivost, odprtost, transparentnost, odgovornost in učinkovitost) in ustvarjalnega vzdušja, naklonjenega prenovi.

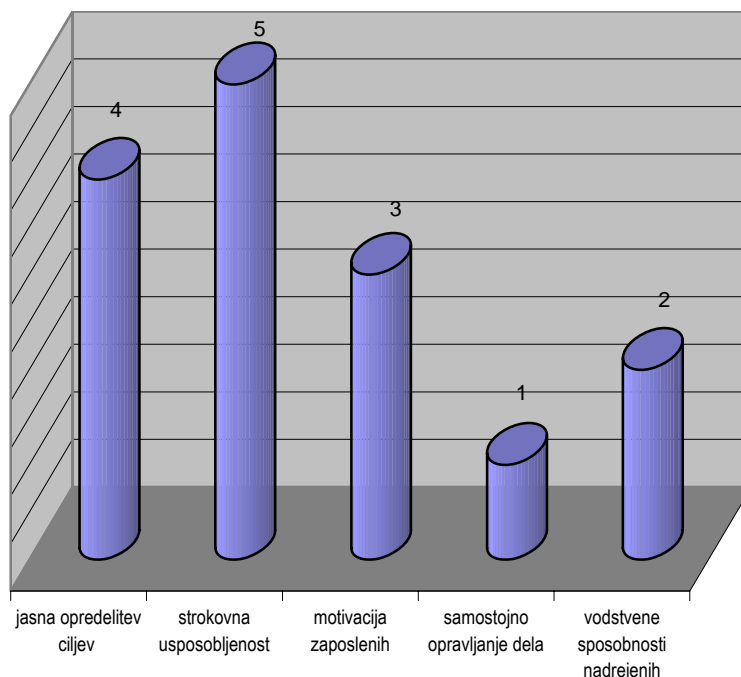
Vendar pa kakovost programov izobraževanja in usposabljanja še ne zadošča za dejanski uspeh izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. V javni upravi je treba ustvariti ustrezno razpoloženje za

izobraževanje, poudarjati pomen stalnega izobraževanja, učeče se uprave, kjer bodo zaposleni izobraževanje videli kot priložnost za izpopolnjevanje svojega znanja, za razvoj svojih sposobnosti, za napredovanje, za boljše delo in seveda tudi za povečanje svojega zadovoljstva. Morajo verjeti v moč znanja. To je še posebej pomembno za tiste uslužbenke, ki se ne želijo izobraževati, ki se upirajo izobraževanju in ga razumejo celo kot kazen, in ne kot priložnost.

Na tem mestu je treba omeniti tudi raziskavo (Kovač, Stanonik, 2000, str. 316-329),\* ki je bila sicer narejena na temo možnosti in ovir za uvajanje podjetniških konceptov v slovensko državno upravo. Na izbranem ministrstvu kot vzorcu centralne oblasti in na upravnih enotah kot lokalni ravni državne uprave so zato ugotavljali mnenja višjih upravnih delavcev o stopnji kritičnosti sedanjega upravljanja in o možnostih uveljavljanja podjetniških konceptov v delo javne uprave.

Z vidika tega diplomskega dela je raziskava pomembna, ker med drugim ugotavlja tudi dejavnike, ki so po mnenju anketirancev, torej višjih upravnih delavcev, bistveni za uspešno delo javne uprave. Povsem je razvidno, da dajejo anketiranci prednost dejavniku strokovne usposobljenosti kot najbolj relevantnemu za uspešnost dela v javni upravi. Na podlagi te ugotovitve vidimo, da se javni uslužbenci zavedajo pomena znanja in sposobnosti, v prihodnje pa bi bilo dobro strokovnemu izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih v državni upravi nameniti še več pozornosti.

Slika 2: Dejavniki, ki najbolj vplivajo na uspešnost dela v državni upravi



Vir: Kovač, Stanonik, 2000, str. 322.

\* Podrobnejši rezultati raziskave v Kovač, P. (1999): Podjetniški koncepti v javni upravi – primer upravnih enot, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, in v Stanonik, B. (1998): Možnosti in ovire za uvajanje načel novega upravljanja javnega sektorja v ministrstvu za okolje in prostor, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Pri vsem tem pa se postavlja še eno pomembno vprašanje, in sicer glede odgovornosti za usposabljanje. Ne glede na to, ali je usposabljanje odgovornost države, posamezne organizacijske enote uprave, kadrovskih delavcev ali vsakega posameznega javnega uslužbenca oziroma kombinacija naštetega, je smiselna in učinkovita le takšna politika usposabljanja, ki upošteva tako individualne kakor tudi institucionalne potrebe, pri čemer sta posameznik in organizacija enako odgovorna. Usposabljanje ne more biti samo odgovornost države ali organizacijske enote uprave, ampak so javni uslužbenci prvi, ki morajo prevzeti odgovornost za izboljševanje lastnega znanja, sposobnosti in spretnosti. To pa zahteva ustvarjanje ustreznih razmer za zadovoljevanje posameznikovih potreb po usposabljanju, pri čemer je seveda poznavanje teh potreb izhodiščni pogoj.

Slovenska vlada se zaveda svojega dela odgovornosti za izobraževanje in usposabljanje. Zaveda se pomena znanja za učinkovito in zakonito delo uprave, zaradi česar ga spodbuja in omogoča vzpostavitev sistema stalnega in sistematičnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanja javnih uslužbencev. Izhodišča za stalen in sistematičen razvoj javnih uslužbencev so podana v določbah Zakona o javnih uslužbencih. Ta vzpostavlja povezave med delovno uspešnostjo, uporabo novega znanja in mehanizmi nagrajevanja ter opredeljuje odgovornosti do izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter nosilce za njihovo načrtovanje, ciljne skupine in organiziranje ter izvajanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja na posameznih organizacijskih ravneh upravne organizacije.

V zvezi s tem področjem je Vlada Republike Slovenije na podlagi Zakona o javnih uslužbencih sprejela Strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008.

### **2.5.1. Izhodišča strategije in temeljna načela izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev**

Poglavitni namen strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je določitev smeri razvoja oziroma opredelitev najustreznejšega sistema izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Ta sistem mora biti v skladu s potrebami in posebnostmi celotnega sistema javne uprave, s katerim je v neposrednem razmerju, oziroma še natančneje – biti morajo pomembni integralni deli sistema javne uprave. Predvsem sistem usposabljanja in izpopolnjevanja je t. i. ohranjevalni element sistema javne uprave in je v posredni zvezi tudi z drugimi podsistemi, kot so ocenjevanje, nagrajevanje, napredovanje javnih uslužbencev.

Temelj organizacijskega sistema izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je organizacijska strategija usposabljanja. To strategijo določajo okolje, v katerem deluje javna uprava, njena organizacijska struktura, kultura in vedénje, poslovni cilji in strategija, organizacijska tehnologija in delovna sila, privrženost celotne uprave in posameznikov učenju, vrednotenje uspešnosti dodatnega usposabljanja itd.

Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja določa smernice izvajanja učnih dejavnosti – opredeljuje namene in cilje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, odgovornosti za posamezne stopnje procesa usposabljanja, določa tipe usposabljanja, vire, ki jih je organizacija pripravljena in zmožna zagotoviti v te namene, predvsem pa je podlaga za oblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih načrtov

izobraževanja in usposabljanja, temelječih na ugotovljenih potrebah, na obsegu razpoložljivih sredstev in na podlagi rezultatov spremljanja učinkov izobraževanja in usposabljanja.

Tabela 6: Vodilna načela strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja

Vodilna načela, ki še posebej oblikujejo strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja:
- vseživljenjsko učenje je pravica in dolžnost vseh javnih uslužbencev, ne glede na njihove naloge ali organ zaposlitve,
- izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev je sestavni del kadrovske politike in je skladno z interesi tako posameznika kot upravnega organa,
- za strokovni razvoj javnih uslužbencev so odgovorni tako posamezniki kot državni organi, v katerih so posamezniki zaposleni. Zanj je potrebno tesno in dejavno sodelovanje vseh javnih uslužbencev, vodij na vseh ravneh upravne organizacije in kadrovskih specialistov ob podpori najvišjega vodstva,
- vlaganje v strokovni razvoj javnih uslužbencev je investicija, ki podpira učinkovitost in uspešnost upravnega dela. Odločitve o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev so naložbene odločitve in jih je treba sprejemati odgovorno ter skladno z ustreznimi predpisi,
- stalno, sistematično in načrtovano usposabljanje in izpopolnjevanje sta izhodišče prizadevanj za doseganje poslovne odličnosti, zagotavljanje in ohranjanje najvišjih standardov kakovosti in izraža temeljne vrednote javne uprave, kot so strokovnost, zakonitost, odličnost, pravočasnost, preglednost in dostopnost storitev,
- stalno, sistematično in načrtovano usposabljanje in izpopolnjevanje sooblikujeta organizacijsko kulturo, spodbujata vključenost in krepi občutek pripadnosti javnih uslužbencev javni upravi,
- stalno, sistematično in načrtovano usposabljanje in izpopolnjevanje na individualni ravni izboljšujeta strokovno učinkovitost, večata motivacijo za delo v upravi in prispevata k občutku izpolnitve, pripadnosti in obveze na delovnem mestu vsakega javnega uslužbenca.

Vir: Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008, 2006, str. 7.

### 2.5.2. Nameni in cilji usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev

Znanje je temeljni pogoj za opravljanje kakršnegakoli kompleksnega dela. Upravno delo je danes prav gotovo izjemno kompleksno in zahteva dobro usposobljene zaposlene v javni upravi. Pomena zlasti usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev oziroma pomena razširitve in dograjevanja njihove strokovnosti ni treba posebej utemeljevati, saj brez znanja ni mogoče ohranjati niti obstoječega stanja, sploh pa ni mogoče zagotavljati nadaljnjega razvoja sistema javne uprave. Zato slovenska vlada zagotavlja usposabljanju ustrezno mesto in vlogo v upravnem sistemu.

Vlaganje v znanje javnih uslužbencev pomeni daljnosežno investicijo, ki že v razmeroma kratkem obdobju prinaša vidne rezultate. Ti rezultati so predvsem kakovostno, učinkovito in zakonito delo javnih uslužbencev, kar v povratni zvezi vpliva ravno na racionalnejšo porabo proračunskih sredstev in s tem globalno racionalizacijo delovanja sistema javne uprave ter racionalizacijo porabe javnih sredstev. Poleg



tega zagotavlja dvigovanje ravni znanja javnih uslužbencev tudi dvig ravni zakonitosti dela javne uprave, kar pomeni boljše oziroma kakovostnejše varstvo pravic in svoboščin državljanov in pravnih oseb v državi. Glede na gornje ugotovitve so splošni nameni usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v javni upravi podani v Tabeli 7.

Tabela 7: Nameni usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v javni upravi

Splošni nameni usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v javni upravi:
- prilagajati znanje javnih uslužbencev spremembam v notranjem in zunanjem okolju,
- omogočati horizontalno in vertikalno mobilnost javnih uslužbencev,
- povečati motivacijo za delo javnih uslužbencev v upravnem sistemu,
- izboljšati možnosti upravljanja s človeškimi viri,
- spodbujati temeljne vrednote, kot so dostojanstvo, enakost, solidarnost, pravičnost, svoboščine itd.

Vir: Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008, 2006, str. 8.

Med cilji usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev pa razlikujemo med temeljnimi ciljem, cilji na ravni posameznika, cilji na ravni organizacije in cilji, ki temeljijo na vrednotah.

### **2.5.3. Strokovne podlage za opredelitev vsebinskih področij usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev, oblikovanje načrtov usposabljanja in izpopolnjevanja ciljnih skupin**

Programi za usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev morajo biti skladni z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, potrebnimi za učinkovito upravno poslovanje. Programi izhajajo neposredno iz ugotavljanja potreb po usposabljanju v upravi, pri čemer imajo prednosti potrebe, ki so povečini usmerjene v reševanje praktičnih problemov upravne prakse. Samo tako je mogoče pritegniti interes javnih uslužbencev in jim pomagati, da iščejo odgovore na različne kompleksne probleme upravnega dela.

Potrebe po usposabljanju in izpopolnjevanju na organizacijski ravni, torej na ravni državne uprave, sprti ugotavlja in ocenjuje organizacijska enota Ministrstva za javno upravo, pristojna za usposabljanje javnih uslužbencev. Tako ugotovljene potrebe so izhodišče oblikovanja vsebin usposabljanja, ki so pomembne za vse državne organe in so horizontalnega značaja.

Potrebe na operativni in individualni ravni ugotavljajo državni organi sami. Tako ugotovljene potrebe so vertikalnega značaja in so povezane s specifičnimi potrebami organa in posameznih skupin javnih uslužbencev. So izhodišče za oblikovanje načrtov usposabljanja in izpopolnjevanja v posameznih organih. Navedene analize potreb po usposabljanju in izpopolnjevanju na vseh ravneh so tudi podlaga za določanje ciljnih skupin javnih uslužbencev, ki imajo prednost pri usposabljanju in izpopolnjevanju.

Opredeljevanje ciljnih skupin javnih uslužbencev izhaja iz splošnih namenov usposabljanja in izpopolnjevanja, pri čemer prevladujejo **uvajalno usposabljanje** (obsega pripravnike in osebe, ki prvič

vstopajo v državno upravo; zagotavlja pa osnovno raven znanja, ki jo mora obvladati oseba, če hoče delati v javni upravi), **prilagoditveno oziroma nadaljevalno usposabljanje** (obsega javne uslužbenke, ki so že v upravi; namenjeno je večanju ravni znanja skladno s spremembami in seznanjanju z novostmi v poslovanju, procesih in zakonodaji; v tej ciljni skupini imajo posebno prednost vodilni javni uslužbenci na višjih in srednjih ravneh upravne organizacije, ki morajo nenehno posodabljati svoje znanje in spretnosti, povezane z vodenjem in upravljanjem virov), **usposabljanje in izpopolnjevanje kot priprava za zasedbo najvišjih položajev** v državni upravi (prednostno je namenjeno upravnim top managerjem) in **usposabljanje za potrebe predsedovanja Slovenije Evropski uniji**.

#### 2.5.4. Priprava in izvajanje horizontalnih programov usposabljanja in izpopolnjevanja

Skladno z ugotovitvami analiz potreb po usposabljanju in s specifičnimi potrebami temeljnih ciljnih skupin javnih uslužbencev bodo vsako leto izdelani programi usposabljanja in izpopolnjevanja, ki bodo obsegali vse tiste horizontalne oziroma skupne vsebine, ki so skladne z opredeljenimi cilji strategije. To so skupni, horizontalni programi, ki se nanašajo na splošne naloge upravnih organov oziroma javnih uslužbencev in se bolj ali manj pojavljajo v vseh ali skoraj vseh upravnih organih.

Tabela 8: Horizontalne naloge

Horizontalne naloge, ki so podlaga za oblikovanje programov usposabljanja in izpopolnjevanja, so predvsem:
- sistemskopravne naloge državnih organov ter vodenje v upravi (npr. sistemskopravna vprašanja, vodenje v upravi, priprava gradiva v upravi, normativna dejavnost in zakonodajni postopek, upravno poslovanje, mehanizmi kontrole dela uprave),
- upravljanje kadrovskih virov,
- mednarodno sodelovanje in t. i. »evropske zadeve« s poudarkom na pripravah Slovenije za predsedovanje Evropski uniji,
- finančni in proračunski vidiki delovanja državne uprave,
- sistem lokalne samouprave,
- zagotavljanje in izvajanje javnih služb,
- splošne in pomožne vsebine dela v upravi (informatika v upravi, poslovanje z dokumentarnim gradivom in pisarniško poslovanje, varstvo in zavarovanje podatkov, upravna statistika, pospeševalne in razvojne naloge uprave, odnosi in sporazumevanje z javnostmi).

Vir: Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008, 2006, str. 11.

Usposabljanje za predsedovanje Evropski uniji je podrobneje zajeto v gradivu Priprave na predsedovanje Slovenije Evropski uniji, ki ga je Vlada RS sprejela na svoji 35. redni seji (sklep z dne 28. 7. 2005), zaradi česar ni ponovno vključeno tudi v splošno strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev.

Ministrstvo za javno upravo – Upravna akademija kot osrednja ustanova za usposabljanje zaposlenih v javni upravi bo organizirala vsa usposabljanja za doseg navedenih ciljev, seveda v sodelovanju z drugimi pristojnimi strokovnimi službami in ministrstvi, ki bodo sporočala svoje potrebe po usposabljanju.

Izvajalci predlaganih vsebin usposabljanja in izpopolnjevanja bodo tako domači kot tuji strokovnjaki. Usposabljanja bodo v okviru možnosti izvajali v prostorih Upravne akademije oziroma v najetih prostorih.

### 3. ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA: UPRAVA RS ZA JAVNA PLAČILA

#### 3.1. Predstavitev organizacije

##### 3.1.1. Osebna izkaznica

Z Zakonom o plačilnem prometu je bil 20. 4. 2002 ustanovljen UJP kot organ v sestavi Ministrstva za finance. Z njegovo ustanovitvijo so bili postavljeni temelji za vzpostavitev novega sistema za opravljanje plačilnega prometa za proračunske uporabnike. Razvil se je v okviru projekta Vzpostavitev enotnega zakladniškega sistema v Republiki Sloveniji, katerega končni namen je razviti in implementirati enotni poslovnoinformacijski zakladniški sistem širšega sektorja države. Ta sistem pa je namenjen podpori učinkovitemu upravljanju s finančnimi sredstvi ter učinkovitejšemu odločanju in poenotenemu poročanju o javnofinančnih tokovih in stanjih na državni in občinski ravni.

##### 3.1.2. Naloge in cilji

Na podlagi 74. člena Zakona o plačilnem prometu, UJP opravlja naloge za potrebe evidentiranja in izvajanja javnofinančnih tokov v okviru enotnega zakladniškega sistema:

Tabela 9: Naloge UJP

Naloge:
- vodi register proračunskih uporabnikov,
- vodi račune in sprejema plačilna navodila neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov, ki so vključeni v sistem enotnega zakladniškega računa,
- izdaja naloge za plačilo v breme računov neposrednih in posrednih uporabnikov, ki poslujejo v okviru enotnega zakladniškega sistema,
- zagotavlja podatke in informacije o javnofinančnih vplačilih in izplačilih iz proračuna Republike Slovenije, Zavoda za zdravstveno zavarovanje, Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in drugih oseb, ki morajo po predpisih o enotnem zakladniškem sistemu poslovati preko UJP v rokih, ki jih predpiše minister, pristojen za finance,
- zagotavlja podatke o plačilih davkov, prispevkov, carin in drugih dajatev, ki jih davčna oziroma carinska uprava pobira oziroma izterjuje,
- opravlja druge naloge, določene z zakonom oziroma drugimi predpisi.

Vir: Naloge in cilji Uprave RS za javna plačila. [URL:<http://www.ujp.gov.si>]

Iz navedenih nalog UJP izhaja, da je UJP med drugim tudi eden od osnovnih dejavnikov, ki podpira delovanje enotnega zakladniškega sistema. Enotni zakladniški sistem je sestavljen iz sistemov enotnih zakladniških računov države in občin, znotraj katerih so tudi podračuni državnih in občinskih proračunskih uporabnikov. Enotne zakladniške račune države in občin vodi Banka Slovenije. Podračune državnih in občinskih proračunskih uporabnikov, ki so odprti v okviru posameznih enotnih zakladniških računov države in občin, pa vodi UJP. Poleg navedenih nalog pa UJP opravlja tudi storitve plačilnega agenta za Ministrstvo za finance, prodaja in odkupuje upravne in sodne kolke ter izdaja, vrača in uničuje tobačne znamke.

### **3.1.3. Poslanstvo, vizija in strategija razvoja**

Poslanstvo UJP je v izvajanju in evidentiranju javnofinančnih tokov v okviru enotnega zakladniškega sistema. Pri svojem delu upošteva klasična načela delovanja javne uprave kot tudi načela »novega javnega managementa« (usmerjenost k uporabniku, odprtost in preglednost, učinkovitost, kakovost in poslovna odličnost kot cilj). UJP pri opravljanju svojega poslanstva dosledno udejanja kodeks etike javnih uslužbencev, spoštuje človekove pravice strank in zaposlenih, skrbi za profesionalen razvoj zaposlenih ter za korektne medčloveške odnose.

Kar zadeva vizijo, bo UJP v procesu razvoja dolgoročno načrtoval, deloval ter si predvsem prizadeval za odličnost storitev, za informatizacijo in avtomatizacijo procesov in za zagotavljanje ter izboljševanje varnosti na vseh ravneh. Poleg tega bo UJP nadaljeval s kakovostnim opravljanjem storitev plačilnega prometa za proračunske uporabnike in postal podpora za ves enotni zakladniški sistem.

### **3.1.4. Notranja organizacija UJP**

UJP opravlja svoje poslovanje prek Urada UJP in prek 12 območnih enot UJP, ki so razporejene po vseh statističnih regijah Slovenije. Tako zasnovana mreža organizacijskih enot, sodobna informacijska tehnologija in strokovno usposobljeni delavci zagotavljajo natančne, pravočasne in visokokakovostne informacije ministrstvom, občinam, nadzornikom, proračunskim uporabnikom in drugim osebam javnega prava, vključenim v enotni zakladniški sistem, ter optimalno hiter pretok podatkov denarnega in informacijskega toka.

UJP vodi generalni direktor, ki ga na predlog ministra za finance imenuje Vlada Republike Slovenije. Delo notranjih organizacijskih enot – sektorjev in službe v Uradu UJP vodijo vodje sektorjev oziroma služb. Območne enote UJP pa vodijo direktor (največjo območno enoto UJP Ljubljana) oziroma vodje območnih enot.

## **3.2. Faze izobraževalnega procesa**

Izobraževalna dejavnost v UJP sledi razvoju in se pravočasno odziva na vse spremembe. Da bo lahko uresničila svoje cilje, mora opraviti temeljne naloge, ki so povzete v šestih fazah izobraževanja.

Tabela 10: Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti UJP

Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti UJP:
- analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela,
- načrtovanje izobraževalnih potreb in usmeritev zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje glede na zahteve in možnosti (finančne, materialne, kadrovske itd.),
- programiranje za različne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih,
- neposredne priprave,
- organiziranje in realiziranje potreb po izobraževanju in usposabljanju z izbiro ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja,
- spremljanje in vrednotenje uspešnosti.

Vir: Lastna raziskava.

S pripravo in uresničevanjem predlagane zasnove razvoja izobraževalnega procesa želijo v UJP doseči temeljne cilje, kot so dvig osebnega razvoja, dvig kakovosti življenja, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, povečanje zaposlitvenih možnosti in mobilnosti pri delu, zvišati raven znanja, gospodarski, tehnološki, kulturni in sociološki razvoj, razvoj demokracije in večje spoštovanje pravic ter svoboščin. Treba je dohieteti razviti svet v razvitosti izobraževalnega sistema, v standardih izobraževalne dejavnosti in njenih rezultatih, v izobraženosti (tudi usposobljenosti) prebivalstva in njegovi vključenosti v vseživljenjsko izobraževanje. Pri tem mora biti cilj UJP (tako kot drugih organizacij) 40 ur izobraževanja na zaposlenega na leto.

### 3.2.1. Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju

Vsaka učeča se organizacija, tudi UJP, mora biti sposobna pospešiti procese svojega lastnega učenja in rasti. Da bi to lahko dosegli, pa je treba poprej zelo jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju in jih tudi sistematično urediti ter dokumentirati, z namenom, da bodo imeli zaposleni dostop do informacij glede izobraževanja in usposabljanja, ki jih bodo nato uporabili za lastni profesionalni in osebni razvoj.

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb je temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti, od katere so usodno odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo moramo realizirati celovito in sistematično. Tu razlikujemo ugotavljanje globalnih izobraževalnih potreb in ugotavljanje diferenciranih izobraževalnih potreb.

**Globalne potrebe po izobraževanju** so opredeljene z načrtom potreb po kadrih in z načrtom za pridobivanje kadrov, deloma pa tudi z načrtom razvoja kadrov. Da lahko iz njih ugotavljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati osnovne kazalnike, kot so potrebno število delavcev za načrtovano obdobje, strukturo delavcev po poklicih in klasifikacijskih skupinah ter čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Načrt potreb po kadrih realiziramo tako, da opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezne kadrovske ukrepe. Kadrovske vire so lahko zunanji (mladina, delavci v drugih organizacijah, nezaposleni) in notranji.

UJP ne more zadovoljevati svojih potreb z zaposlovanjem novih delavcev, zato mora opredeliti globalne potrebe po izobraževanju in usposabljanju že zaposlenih. Tako opredeljene potrebe so podlaga za ustvarjanje izobraževalne politike. Globalne potrebe po izobraževanju in usposabljanju ugotavljamo na podlagi sedanje in prihodnje tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Analiza stanja in razvojnih potreb nam osvetli sedanjo izobrazbo in usposobljenost ter nam omogoči primerjavo, v čem zaostajajo delavci določenega profila glede na potrebe sedanjega ali predvidenega tehnološkega, družbenega ali splošnega razvoja. Razlike med dejanskim in optimalnim stanjem so izhodišče za načrtovanje in ugotavljanje potrebnega števila in kvalifikacijske strukture kadrov, ki jih bomo na novo zaposlili in usposobili, ter obsežnosti potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi.

**Diferencirane izobraževalne potrebe** so opredeljene predvsem v načrtu razvoja kadrov, deloma pa tudi v načrtu sprejemanja in razporejanja kadrov. Po svoji naravi so raznovrstne in številne, zadovoljujemo pa jih z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Večina programov, izdelanih na podlagi opredeljenih diferenciranih potreb, sestavlja drugo temeljno programsko komponento načrta razvoja kadrov ali načrta izobraževanja. Poznamo različne metode, s pomočjo katerih lahko ugotovimo potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih (metoda analize problemov, metoda odkrivanja interesov, metoda spremljanja razvojnih zahtev, primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest, analiza pravnih predpisov).

Naloga izobraževalnega sistema v UJP je, da stalno analizira stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov, da spremlja in vrednoti izobraževanje in usposabljanje ter da poskuša z analizo določiti prioriteto posameznih izobraževalnih ukrepov. UJP mora sama oceniti pomembnost posamezne izobraževalne akcije, ki jo želi realizirati. Smiselno je, če pri ugotavljanju pomembnosti izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja izhaja iz kriterijev, po katerih lahko določi pomen posamezne delovne naloge ali dejavnosti. Vse navedene metode za odkrivanje potreb med seboj kombinira. Tako se ugotovitve približajo resničnim potrebam in pokaže se stopnja intenzivnosti ter pripravljenosti določene populacije za nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb imajo pomembno vlogo vodje notranjih organizacijskih enot oziroma managerji, saj morajo biti sposobni prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih.

### **3.2.2. Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja**

UJP pri načrtovanju izobraževanja oziroma usposabljanja predvideva etape in sredstva na poti do ciljev. Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja je podlaga za vse nadaljnje dejavnosti potreb izobraževalne dejavnosti. Z načrtovanjem se na podlagi izobraževalnih možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja in usposabljanja, za obseg izobraževanja in usposabljanja, število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje in usposabljanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, nosilce posameznih dejavnosti in za finančna sredstva.

### 3.2.3. Programiranje izobraževanja in usposabljanja

Z raziskovanjem in ugotavljanjem izobraževalnih potreb in možnosti ter izdelavo načrta izobraževanja in usposabljanja v UJP dobijo osnovo za delo pri pripravi konkretnih izobraževalnih programov. Za zadovoljevanje določenega dela izdelujejo interne izobraževalne programe. S temi programi zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti v okviru formalne programske institucionalne strukture izobraževalnega sistema, in ne z neposrednim sodelovanjem s posameznimi drugimi izvajalci izobraževanja zunaj organizacije. S programiranjem izobraževanja in usposabljanja po določenih didaktičnih načelih izoblikujejo snovni okvir določenih izobraževalnih akcij, ki so jih načrtali v načrtu izobraževanja in usposabljanja.

Metodologijo programiranja, ki zahteva skupinsko delo, morajo obvladati ustrezni strokovnjaki – programerji. Tehnike programiranja so specifične za različna področja in oblike izobraževanja oziroma usposabljanja, vendar vse bolj ali manj obsegajo osnovne stopnje, to pa so **načrt programa** (vsebuje opredelitve osnovnih področij izobraževanja in usposabljanja; v načrtu didaktično uredijo znanje in veščine, ki so jih ugotovili s preučevanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju ter naknadno deduktivno analizo), **razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote** in osnovne teme (ki jih razporejajo v njihovi logični povezanosti) in **ugotavljanje vsebin v okviru določenih tem, ki so del programa** (pri tej stopnji didaktično oblikujejo gradivo; iz zasnovanega programa morata biti razvidna njegov obseg in globina; od te stopnje je odvisno, v kolikšni meri bodo dosegli cilje programa; specifičen primer je programiranje za izobraževanje in usposabljanje na delu, kjer vsebino razberejo iz slike dela).

### 3.2.4. Neposredne priprave

K neposrednim pripravam pred začetkom izobraževanja in usposabljanja sodi pripravljalo delo s slušatelji, priprava predavateljev ter vrsta organizacijskih in tehničnih priprav na izobraževanje in usposabljanje. Dobra priprava na izobraževanje in usposabljanje je pogoj za uspešno delo. Za daljše oblike izobraževanja in usposabljanja pridobivajo v UJP slušatelje z javnimi ali internimi razpisi, ki jih objavljajo delavske univerze, izobraževalni centri in šole. Pri določenih oblikah izobraževanja oziroma usposabljanja vodstvo organizacije določi kandidate ter jih usmerja (npr. tečaji, seminarji). Truditi se je treba, da postane stalno izpopolnjevanje stvar prostovoljne odločitve posameznika in da izobraževanje zagotavlja, da udeleženci v njem najdejo smiselno in uporabno pridobivanje znanja.

Poleg omenjenega pa je treba misliti tudi na neznano predznanje, saj se slušatelji lahko zaradi starostnih razlik zelo razlikujejo v izobrazbi, delovnih izkušnjah, v časovni razdalji med rednim šolanjem in sedanjim izobraževanjem. Organizator izobraževanja in usposabljanja mora skrbno zbrati podatke o slušateljih in zagotoviti, da bodo predavatelji spoznali začetno stanje in prejšnjo podlago. Od tega, kako so opravljene organizacijske in tehnične priprave in kako delo steče, je odvisen vtis, ki ga dobijo slušatelji o določeni ustanovi, pa tudi motivacija za izobraževanje in učenje.

### **3.2.5. Organizacija izobraževanja in usposabljanja ter izvedba**

Vse naloge izobraževalne dejavnosti v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, načrtovanja izobraževanja in usposabljanja ter priprave izobraževalnih programov, ki smo jih opisali, tvorijo podlago za uresničevanje osrednje naloge – izvedbe izobraževanja oziroma usposabljanja. Različne razvojne možnosti in pogoji ter specifične potrebe po izobraževanju in usposabljanju so narekovali, da so se razvile različne oblike izobraževalne dejavnosti.

V UJP opravlja kadrovske naloge in tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja in usposabljanja svetovalec za upravljanje s človeškimi viri. Izobraževalne naloge so povezane z odločitvami o politiki in realizaciji izobraževanja in usposabljanja, sama izvedba izobraževanja in usposabljanja pa se povezuje z ustreznimi zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev.

Organiziranost izobraževalne dejavnosti je odvisna od mnogih dejavnikov, in ne samo od števila zaposlenih. Pomembno je, da se razvojne in operativne izobraževalne naloge opravljajo kakovostno. Tako je glavna naloga strokovnih kadrov organizacija in koordinacija dela ustreznih strokovnih skupin, sestavljenih iz različnih strokovnjakov.

### **3.2.6. Spremljanje in vrednotenje izobraževanja in usposabljanja**

Spremljanje in vrednotenje izobraževalnega procesa je dejavnost, s katero ugotavljajo učinke in posledice izobraževanja in usposabljanja, stopnjo, do katere so uresničili postavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe. Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja je kontinuiran proces, ki poteka v vseh opisanih stopnjah ugotavljanja izobraževalnih potreb, načrtovanja, programiranja, organizacije in izvajanja izobraževanja oziroma usposabljanja. Razlikovati pa je treba med notranjim in zunanjim vrednotenjem izobraževanja ter usposabljanja.

Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja glede na notranjo učinkovitost je sestavni del vsakega izobraževalnega procesa. Splošna merila za notranje vrednotenje izobraževalnega procesa izhajajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želijo doseči.

Zunanje vrednotenje izobraževanja in usposabljanja na drugi strani pomeni ugotavljanje tistih učinkov in posledic izobraževalnega procesa, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja produktivnost in boljša kakovost dela, izboljšanje medsebojnih odnosov, povečana prilagodljivost in mobilnost zaposlenih in podobno. Splošni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja in usposabljanja izhajajo iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti določa njeno okolje.

S spremljanjem in vrednotenjem prispevka k razvoju organizacije ugotavljamo dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja in usposabljanja. Dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževalnega procesa je razmeroma težko meriti, vendar z uporabo ustrezne metodologije in z oblikovanjem primernih modelov vrednotenja, kot so npr. analiza, obdelava in primerjanje izbranih kazalnikov, ugotavljamo stopnjo korelacije med ekonomsko uspešnostjo in izobrazbo.



Vsebini programa načrtovanja in izvajanja izobraževanja in usposabljanja mora biti torej dodano ocenjevanje njegove učinkovitosti. Eden od primerov tovrstnega ocenjevanja bi vsekakor lahko bil Kirkpatrickov štiristopenjski model (omenjen v poglavju 2.4.1).

### **3.3. Izobraževanje in usposabljanje v UJP**

UJP ima organizirano kadrovske službo (znotraj službe za pravne, kadrovske in splošne naloge ter financiranje), katere naloga je med drugim tudi skrb za organizacijo izobraževalne dejavnosti.

V UJP ni posebnega pravilnika, ki bi urejal področje izobraževanja, načrtovanja in oblike izobraževanja zaposlenih, medsebojne pravice in obveznosti udeležencev izobraževanja ter druge določbe, ki so pomembne za izobraževanje. Nekateri zaposleni so že v Agenciji RS za plačilni promet sklenili pogodbo o izobraževanju kot pogoj za zasedbo delovnega mesta v UJP. Da bi ohranili zaposlitev, morajo dokončati izobraževanje v roku, določenim s pogodbo.

Izobraževanje in usposabljanje potekata v skladu s skupnim kadrovskim načrtom za organe državne uprave in v skladu z določili Zakona o javnih uslužbencih. Na začetku leta 2006 je bil na podlagi 103. člena Zakona o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, 56/2002 in 110/2002) sprejet program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v UJP. S tem načrtom se določa vsebina usposabljanj in izpopolnjevanj, internih izobraževanj ter izobraževanj za pridobitev dodatne izobrazbe javnih uslužbencev UJP v letu 2006. Določa se tudi predvideno število udeležencev v skladu s finančnimi možnostmi in v okviru veljavnega proračuna.

Letni načrt izobraževanja določa vrste izobraževanja. Tu gre za izobraževanje za pridobitev manjkajoče stopnje izobrazbe za ohranitev delovnega mesta, usposabljanje in izpopolnjevanje za pridobitev znanja in sposobnosti za obvladovanje sprememb in novosti na področju dela ter interno izobraževanje iz različnih področij dela.

Kadrovska služba v UJP v skladu s sprejetim načrtom izobraževanja organizira usposabljanje zaposlenih za pridobivanje znanja, veščin in spretnosti za lažje opravljanje dela. Delavce usmerja v izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe z začrtano kadrovske projekcijo, pridobitev zahtevane stopnje strokovne izobrazbe za določeno delovno mesto in za izpopolnjevanje strokovne izobrazbe (specializacije, strokovni izpiti itd.). Dejavno sodeluje z Upravno akademijo, ki dobiva vse večji pomen pri izobraževalni dejavnosti v slovenskem upravnem sistemu in ima določeno odgovornost za delovanje sistema.

Upravna akademija izdaja katalog, v katerem so predstavljeni programi za usposabljanje in izpopolnjevanje v javni upravi in kontaktne osebe, ki izvajajo programe. Po pregledu ponudb se kadrovska služba odloči za seminarje in tečaje ter določi njihovo prioriteto. Seveda pa ne smemo pozabiti tudi na interno usposabljanje v obliki učnih delavnic.

Načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja sestavijo vsako leto na podlagi smernic sklepov Vlade RS, obsega pa, kot že povedano, tako formalno kot neformalno izobraževanje.

Tabela 11: Stroški izobraževanja

Leto	Formalno izobraževanje	Neformalno izobraževanje	Skupaj	Stroški izobraževanja na zaposlenega	Število javnih uslužbencev, ki se formalno izobražujejo	% javnih uslužbencev, ki se formalno izobražuje
2004	16.099 €	121.836 €	137.935 €	586,96 €	51	21,7
2005	15.635 €	133.759 €	149.393 €	652,37 €	46	20,09
2006	19.723 €	109.838 €	129.561 €	578,40 €	17	7,59

Vir: Interna gradiva Uprave RS za javna plačila.

Program izobraževanja in usposabljanja v letu 2006 ni bil v celoti realiziran. Izvedba posameznih vrst izobraževanja in število zaposlenih, napotenih na izobraževanje, sta bila odvisna od finančnih sredstev in nujnosti posamezne vrste izobraževanja in usposabljanja za konkretno delo javnih uslužbencev.

### 3.3.1. Struktura zaposlenih v UJP

V UJP je bilo na dan 31. 12. 2006 zaposlenih 224 javnih uslužbencev. V primerjavi s 1. 1. 2006 se je število zaposlenih zmanjšalo za 2 zaposlena za nedoločen čas in 4 zaposlene za določen čas. Zaradi racionalizacije dela in delovnih postopkov, pogojenih z večjim obsegom elektronskega poslovanja pri proračunskih uporabnikih, UJP ni v celoti nadomeščal javnih uslužbencev, katerim je v letu 2006 prenehalo delovno razmerje. V letu 2006 se je na novo zaposlilo 9 javnih uslužbencev, delovno razmerje pa je prenehalo 15 javnim uslužbencem. Od tega se jih je 7 upokojilo. Od 224 zaposlenih na dan 31. 12. 2006 je bilo 170 žensk (75,9 %) in 54 moških (24,1 %).

Struktura zaposlenih po stopnjah izobrazbe je razvidna iz Tabele 12, v kateri je razvidno, da se je v obdobju štirih let število zaposlenih postopoma zmanjševalo, izobrazbena struktura pa zvišala.

Tabela 12: Število zaposlenih v UJP po posameznih letih

Stopnja strokovne izobrazbe	01.01.2003		31.12.2003		31.12.2004		31.12.2005		31.12.2006	
	Število zaposlenih	%	Število zaposlenih	%	Število zaposlenih	%	Število zaposlenih	%	Število zaposlenih	%
Nižja	4	1,6	4	1,6	2	0,9	2	0,9	1	0,4
Srednja	134	53,5	130	53,6	120	51	106	46,3	97	43,3
Višja	43	17,3	41	16,9	43	18	46	20,1	54	24,1
Visoka	38	15,3	38	15,6	40	17	38	16,6	35	15,7
Univerzitetna	25	10	25	10,3	25	11	27	11,8	26	11,6
Magisterij	4	1,6	4	1,6	4	1,7	9	3,9	10	4,5
Doktorat	1	0,4	1	0,4	1	0,4	1	0,4	1	0,4
Skupaj	249	100	243	100	235	100	229	100	224	100

Vir: Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2003-2006.

### 3.3.2. Oblike izobraževanja in usposabljanja

V UJP se izvajajo različne vrste izobraževanja in usposabljanja, med njimi so izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe, funkcionalno izobraževanje, uvajanje in usposabljanje v delo (pripravništvo, delovna praksa študentov, počitniško delo, uvajanje novozaposlenih), zakonsko obvezno izobraževanje (s področja varnosti pri delu, požarne varnosti in prve pomoči).

Pri **izobraževanju za pridobitev strokovne izobrazbe\*** je treba razlikovati med izobraževanjem iz dela in izobraževanjem ob delu. Pri prvem gre za način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Ko traja izobraževanje, udeleženci ne opravljajo svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak se s polnim delovnim časom izobražujejo. Pri izobraževanju ob delu pa redno zaposleni med trajanjem izobraževanja redno opravljajo svoje delovne naloge in obveznosti. V UJP poteka le izobraževanje ob delu. Namenjeno je perspektivnim kadrom, ki morajo pridobiti dodatno znanje za opravljanje dela na delovnih mestih, na katerih so trenutno zaposleni.

Poleg tega pa se lahko šolajo tudi posamezniki, ki so sami izrazili željo za nadaljevanje študija, ob predpostavki, da so dobri in je njihova želja enaka razvojni strategiji organizacije. V izjemnih primerih se odločajo tudi za izobraževanje ob delu tistih zaposlenih, ki jih želijo nefinančno stimulirati oziroma motivirati za nadaljnje delo. Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe omogoča zaposlenim pridobivanje zaokrožene splošne in strokovne teoretične izobrazbe. Študij ob delu obsega izobraževanje na vseh stopnjah v okviru zakonsko priznanih izobraževalnih ustanov.

Za pridobitev višje strokovne izobrazbe so se zaposleni izobraževali na podlagi sklenjenih pogodb o izobraževanju v UJP. Število in stopnja izobrazbe javnih uslužbencev, ki so se izobraževali, je razvidno iz Tabele 13.

Tabela 13: Sklenjene pogodbe o izobraževanju na dan 31. 12. 2006

Pridobljena izobrazba po zaključku študija	Število javnih uslužbencev, ki so se izobraževali
Višja	3
Visoka strokovna	10
Univerzitetna	3
Magisterij	1
Skupaj	17

Vir: Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2006.

Javni uslužbenci so znanje izpopolnjevali na **zunanjih usposabljanjih** (predvsem na seminarjih, delavnicah in tečajih) z vsebinami iz komuniciranja v upravi, finančnega upravljanja v upravi in javnih naročil, informacijske tehnologije, uslužbenske zakonodaje, vodenja v upravi, evropskih zadev in tečajev tujih jezikov.

\* Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe imenujemo formalno izobraževanje.

**Notranje usposabljanje in izpopolnjevanje** je potekalo v obliki pridobivanja oziroma poglobljanja znanja na področju plačilnih sistemov in mrežne administracije, kjer so se javni uslužbenci podrobno seznanjali z vsebinami dela in novostmi. Za zaposlene je bil organiziran tečaj Excel in izobraževanje o zaščiti informacij.

Notranje usposabljanje in izpopolnjevanje poteka po posameznih področjih dela, in sicer:

- izvajanje in evidentiranje javnofinančnih prihodkov,
- novosti s področja plačilnega prometa,
- računalniška obdelava podatkov in administriranje mrež oziroma poglobljanje znanja o računalniških programih Windows 2000 in Excel ter o varnostni politiki zaščite informacij,
- splošne, kadrovske in finančne naloge.

**Programi za usposabljanje z delom** (uvajanje in usposabljanje v delo) se oblikujejo za usposabljanje delavcev, ki prvič začno z opravljanjem določenega dela, in za usposabljanje pripravnikov. Namen usposabljanja z delom je uvajanje v delo, pridobivanje strokovnega znanja in navad, potrebnih za opravljanje določenega dela ter spoznavanje organizacije in delovanje UJP.

Pri usposabljanju pripravnikov v okviru programa izobraževanja običajno ni praktičnega pouka v takem obsegu, da bi že ob nastopu dela lahko opravljali svoje delo samostojno. Zato je pripravnik oseba, ki po končanem izobraževanju začne prvič opravljati dela, ustrezna vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe. Namen pripravništva je, da se pripravnik skladno z določenim izobraževalnim programom in pod strokovnim vodstvom mentorja seznanji in vpelje v delovno okolje ter se usposobi za samostojno delo na delovnem mestu v poklicu oziroma stroki, za katero se glede na strokovno izobrazbo pripravlja.

Pripravništvo poteka skladno s programom pripravništva, določenim za posamezne poklice oziroma stroke. Na osnovi tega programa vodja pravno-kadrovskega oddelka skupaj s pripravnikovim mentorjem pripravi poseben program usposabljanja za vsakega pripravnika.

Program pripravništva obsega splošna in posebna strokovna znanja in dela oziroma opravila, ki jih morajo pripravniki spoznati, obvladati in opraviti v času pripravništva. Trajanje pripravništva je opredeljeno s Kolektivno pogodbo, in sicer 6 mesecev za pripravnike s srednjo strokovno izobrazbo, 9 mesecev za visoko strokovno izobrazbo in 12 mesecev za univerzitetno izobrazbo. Predvideno trajanje je mogoče skrajšati največ za polovico pripravniške dobe. O skrajšanju pripravništva odloči generalni direktor na predlog mentorja.

Program pripravništva je sestavljen iz splošnega dela (ta je enoten za vse pripravnike ne glede na njihovo strokovno izobrazbo ter obsega sistematično uvajanje v delovno okolje, zlasti spoznavanje z odgovornostjo, poslovanjem, razvojem in s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev) in posebnega dela (ta obsega spoznavanje stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del na določenem delovnem mestu).

Mentorstvo sestavlja več med seboj povezanih srečanj ali izobraževalnih epizod, s katerimi vodja izobraževalnega programa oziroma mentor vodi udeleženca do postavljenega vzgojno-izobraževalnega

cilja. Ta oblika izobraževanja se uporablja predvsem, kadar zaposlimo novega delavca in ko se pojavi potreba po uvajanju tega delavca v delovni proces.

Pred sklenitvijo delovnega razmerja se za strokovno-tehnična delovna mesta lahko opravi predhodni preizkus usposobljenosti. Generalni direktor lahko odloči, da se delovno razmerje sklene pod pogojem, da javni uslužbenec uspešno opravi poskusno delo, razen v primeru, ko je javni uslužbenec prej že opravil preizkus usposobljenosti.

### **3.4. Vpliv izobrazbe na uspešnost**

Uspešnost dela v UJP je težko meriti, predvsem zato, ker javni sektor ni odvisen od razmer na trgu. Institucije javne uprave temeljijo predvsem na javnem financiranju. Zato je težko ugotavljati, kako učinkovita je upravna institucija in kakšna so orodja za ugotavljanje uspešnosti. Mehanizmi sicer obstajajo, vendar je težko meriti rezultate.

Povezava med izobrazbo in uspešnostjo ni vedno neposredna, temveč poteka preko številnih vmesnih dejavnikov, kot so poklici, motivacija, stroški, vsebina in kakovost izobraževalnega procesa, ustrezna organizacija dela itd. Če med temi dejavniki ne najdemo povezave, obstaja velika verjetnost, da bo izobrazba le minimalno učinkovala na uspešnost. Načeloma tudi velja: višja ko so sredstva, ki jih organizacija namenja za izobraževanje, večja bo verjetnost, da bo izobrazba bistveno bolj vplivala na ekonomsko uspešnost organizacije. Seveda pa izobrazba ne daje učinkov takoj, ampak po določenem obdobju (Jerovšek, 1980, str. 23).

Odnos med izobrazbo in uspešnostjo je predmet številnih raziskav, ki dokazujejo, da korelirata. Mnogi raziskovalci so prišli do sklepa, da za organizacijo ni tako pomembno, da zaposluje razmeroma velik delež kadrov z visoko izobrazbo, če ima ob tem tudi razmeroma veliko nizko izobraženih kadrov. Večinoma naj bi veljalo, da bo organizacija učinkovitejša takrat, ko bo povprečna stopnja izobrazbe vseh zaposlenih razmeroma visoka, to pomeni, da bodo imeli poleg visoko izobraženih zaposlenih tudi drugi zaposleni zadovoljivo izobrazbo. To je pogoj, da bosta mogoča prenos delovnih nalog in njihovo razumevanje po hierarhični lestvici navzdol.

Učinki izobraževanja se ponavadi pojavljajo kot večja prilagodljivost in notranja mobilnost zaposlenih, večja storilnost, izboljšana kakovost dela, večja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Kot posledice izobraževanja v UJP navajajo predvsem pridobivanje novega znanja in veščin, hitrejše in učinkovitejše prilagajanje novim delovnim procesom in novostim, večjo samozavest zaposlenih (zaradi pridobljenega znanja so bolj prepričani vase), napredovanje (vertikalno in horizontalno) ter osebno rast.

## **3.5. Raziskava o načinu izobraževanja in usposabljanja v UJP**

### **3.5.1. Namen in cilji raziskave**

Ker se ljudje vse bolj zavedajo, da s pomočjo izobraževanja in nenehnega izpopolnjevanja lahko napredujejo na zahtevnejše delovno mesto in s tem tudi do večjega zaslužka, se vse več zaposlenih v UJP odloča za izobraževanje. Ustrezni in kakovostni kadri so najpomembnejši in neprecenljiv vir ter pomenijo konkurenčno prednost. V nenehno spreminjajočem se okolju sta usposabljanje in izpopolnjevanje pomembno sredstvo za doseganje in ohranjanje strokovnosti zaposlenih. Razvoj kadrov je dolgoročna investicija in se v daljšem obdobju obrestuje.

V prihajajočem obdobju, v katerem se pripravljajo nove zahteve in naloge plačilnega prometa, se lahko pojavijo težave zaradi pomanjkljive strokovne in delovne usposobljenosti. Treba bo zagotoviti ustrezno kadrovsko-izobraževalno politiko.

Namen raziskave je ugotoviti obstoječe stanje na področju izobraževanja in usposabljanja v UJP, kakšne možnosti imajo zaposleni, ali so zadovoljni z organizacijo izobraževanja in kateri so motivi za nadaljnje izobraževanje.

Cilj raziskave je bil odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali je organizacija izobraževanja v UJP dobro organizirana?
- Ali so zaposleni v UJP zadovoljni z izobraževalno dejavnostjo?
- Ali so zaposleni dovolj dobro informirani o možnostih dodatnega usposabljanja in drugih oblik izobraževanja?
- Kateri dejavniki najbolj motivirajo in spodbujajo zaposlene k nadaljnjemu izobraževanju?
- Na katerih področjih bi se želeli zaposleni še izobraževati in zakaj?
- Ali obstajajo kakšne dodatne možnosti glede na vrsto izobraževanja in usposabljanja v UJP?

### **3.5.2. Metode dela**

V okviru celotne UJP sem izvedel anketo (Priloga 1), s katero sem želel izvedeti, kako so se zaposleni izobraževali do sedaj, koliko zaposlenih se je pripravljeno izobraževati, kaj jih najbolj motivira za nadaljnje izobraževanje, ali so zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem v UJP in česa je po njihovem mnenju premalo.

Prvi del ankete je spraševal po splošnih podatkih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe. Drugi del pa je vseboval vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih z organizacijo izobraževanja in o motivaciji za nadaljnje izobraževanje. Ankete so bile anonimne. Anketiranje je potekalo v marcu 2007. Zaposlenim v UJP sem razdelil vprašalnike, vrnjenih sem dobil 177 izpolnjenih vprašalnikov. Vseh deset vprašanj sem analiziral in v nadaljevanju so podane ugotovitve, ki sem jih izpeljal iz anketnih vprašalnikov. Odgovore sem analiziral glede na vsebino vprašanja ter glede na vsebino in starost anketiranih.

Poleg ankete sem opravil še dva intervjuja (s svetovalcem za upravljanje s človeškimi viri in z vodjo oddelka za načrtovanje in financiranje v UJP) in tako skušal dobiti čim podrobnejše odgovore na vprašanja, ki so me zanimala v zvezi z vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje v UJP. Kot sredstvo analize sem pripravil vnaprej pripravljeni intervju (Priloga 2). Tako sem lahko dobil bolj osebne in podrobne odgovore v zvezi s tematiko, ki me je zanimala.

### 3.5.3. Rezultati raziskave

Prvi dve anketni vprašanji se nanašata na spol in starost anketirancev. Od 224 razdeljenih vprašalnikov sem dobil 177 izpolnjenih, to je 79 %. Med anketiranimi je 135 žensk, preostali so moški. To pomeni, da je 76 % žensk, toliko, kot je vseh zaposlenih žensk v UJP. Od 135 žensk je 42 starih pod 35 let in 93 nad 35 let. Od 42 moških je 10 mlajših od 35 let in 32 starejših od 35 let.

Starostno strukturo sem razdelil na štiri razrede. Odgovori so zbrani v naslednji razpredelnici. V spodnji tabeli vidimo, da je največ anketirancev starejših od 35 let, in sicer kar 125. Samo ena delavka je mlajša od 25 let, 51 je starih med 26 in 35 let. Iz rezultatov lahko razberemo, da ne gre za mlad kolektiv. Anketirane sem razdelil v tri skupine,\* in sicer do 35 let, od 35 do 45 let in nad 46 let. V prvi skupini je 52 anketirancev, v drugi skupini je 62 anketirancev in v tretji skupini je 63 anketirancev.

Tabela 14: Število anketiranih glede na starost

Starost	Število anketirancev	%
Do 25 let	1	0,6
Od 26 do 35 let	51	28,8
Od 36 do 45 let	62	35,0
Nad 46 let	63	35,6
Skupaj	177	100

Vir: Lastna raziskava.

Anketirane sem spraševal tudi po trenutni stopnji izobrazbe. V tabeli vidimo zasedenost posamezne stopnje izobrazbe, kljub temu, da nisem prejel vseh izpolnjenih vprašalnikov. V primeru anketiranih nimamo nobenega zaposlenega z nižjo stopnjo od IV. stopnje in ne višje od VIII. stopnje izobrazbe oziroma nobenega zaposlenega z doktoratom. Iz tabele je razvidno, da ima največ zaposlenih V. stopnjo izobrazbe. To so večinoma starejši od 35 let. Zanimivo pa je, da ima 38 anketiranih višjo izobrazbo, 15 anketirancev ima visoko – univerzitetno izobrazbo in 7 anketirancev magisterij. Ti anketiranci so starejši od 35 let. To je verjetno posledica tega, da je bilo v Agenciji RS za plačilni promet (predhodnici UJP) veliko sredstev namenjenih izobraževanju zaposlenih in je večina zaposlenih nadaljevala z izobraževanjem.

---

\* Pri vseh naslednjih vprašanjih bom analiziral odgovore tudi glede na omenjene tri starostne skupine.

Tabela 15: Število in delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	%	Do 35 let	Od 36 do 45 let	Nad 46 let
Srednja šola – V. stopnja	88	49,8	23	29	36
Višja ali visoka strokovna – VI., VII. stopnja	63	35,6	25	24	14
Visoka (univerzitetni program) – VII. stopnja	19	10,7	4	4	11
Magisterij – VIII. stopnja	7	3,9	0	5	2
<b>Skupaj</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>63</b>

Vir: Lastna raziskava.

Dodatno me je zanimalo, ali so se anketiranci po končanem izobraževanju še naprej izobraževali. Nekateri so odgovorili samo z DA ali NE, drugi so navedli tudi, katere oblike izobraževanja so obiskovali. Kar 115 anketirancev je odgovorilo, da so se po končanem rednem izobraževanju še izobraževali, 62 anketirancev pa ne. To pomeni, da se je kar 65 % anketiranih še vedno izobraževalo kljub končanemu šolanju. Odstotek je velik, kar nam pove, da se veliko odraslih zaveda pomembnosti kontinuiranega izobraževanja.

Od 115 tistih, ki so odgovorili z DA, je bilo 29 mlajših od 35 let, 23 anketirancev, mlajših od 35 let, pa se še ni izobraževalo po končanem izobraževanju. 42 anketirancev, starih od 35 let do 45 let, je odgovorilo, da so se po končanem rednem izobraževanju še naprej izobraževali, 20 anketirancev je odgovorilo, da se po končanem rednem izobraževanju niso izobraževali. 44 anketirancev, starejših od 46 let, je odgovorilo, da so se izobraževali, in 19 anketirancev je odgovorilo, da se po končanem rednem izobraževanju niso več izobraževali. Največ je takih, ki imajo srednjo šolo, se pravi V. stopnjo, kar kaže na to, da v mladosti niso imeli takih možnosti za izobraževanje, nekateri starejši pa se sedaj počutijo prestare za izobraževanje, morda pa tudi dvomijo v svoje zmogljivosti (nekateri so namreč pred upokojitvijo).

Anketiranci, ki so se izobraževali, so največkrat napisali naslednje oblike: študij ob delu, različni tečaji, seminarji, delavnice, računalniški tečaji, tečaji tujih jezikov, strokovna usposabljanja in samoizobraževanje s pomočjo strokovne literature.

Tabela 16: Izobraževanje po končanem rednem šolanju

Izobraževanje anketirancev	Do 35 let	Od 35 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj	%
Število anketiranih, ki so se izobraževali	29	42	44	115	65,0
Število anketiranih, ki se niso izobraževali	23	20	19	62	35,0
<b>Skupaj</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Vir: Lastna raziskava.

Vsak organizator izobraževanja želi povratno informacijo o izvedenem izobraževanju. Zanimalo me je, kako so bili anketiranci zadovoljni z izobraževanjem ali usposabljanjem. Rezultati raziskave kažejo, da je 63



anketirancev (35,5 %) popolnoma zadovoljnih z organizacijo izobraževanja, prav tako je kar 63 anketirancev (35,5 %) zadovoljnih z organizacijo izobraževanja, vendar so mnenja, da bi ga bilo lahko še več. 51 anketirancev (29 %) ni zadovoljnih z organizacijo izobraževanja. Zanimivo je, da je večina, ki jih je odgovorila negativno, mnenja, da je izobraževanje namenjeno le izbranim osebam in da spadajo v mlajšo kategorijo zaposlenih, pod 46 let. Menim, da je večina zaposlenih, ki se do sedaj niso izobraževali, na manj zahtevnih delovnih mestih, za katera ne potrebujejo toliko strokovnega izobraževanja.

Tabela 17: Število anketirancev glede na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo

Zadovoljstvo anketirancev	Do 35 let	Od 35 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj	%
<b>Da</b>	12	19	32	63	35,6
<b>Ne</b>	20	20	11	51	28,8
<b>Premalo</b>	20	23	20	63	35,6
<b>Skupaj</b>	52	62	63	177	100

Vir: Lastna raziskava.

Zanimalo me je, kako zaposleni ocenjujejo pogoje, ki jih UJP ponuja za izobraževanje. Pogoji, ki sem jih zajel, se nanašajo na prostore (urejenost), učno tehnologijo (pestrost, strokovnost izobraževanja, zanimive teme) in usposobljenost ter strokovnost kadrov, ki so izvajali izobraževanje.

Možni odgovori so bili: pogoji so dobri, pogoji so slabi in ne morem oceniti. Iz tabele je razvidno, da je 23 od 52 anketirancev, starih do 35 let, menilo, da so pogoji dobri, 6 anketirancev, da so pogoji slabi, 23 anketirancev pa ni moglo oceniti pogojev. 27 od 62 anketirancev, starih od 35 do 45 let, je menilo, da so pogoji dobri, 12 anketirancev je menilo, da so pogoji slabi, in 23 anketirancev ni moglo oceniti pogojev. 33 anketirancev, starejših od 46 let, je mnenja, da so pogoji dobri, 24 anketirancev ni moglo oceniti pogojev in le 6 jih je menilo, da so pogoji slabi.

Tako lahko sklepamo, da večina anketiranih (46,9 %) meni, da so bili pogoji dobri, z načinom, izvedbo in predavatelji so bili zadovoljni, 13,6 % ni bilo zadovoljnih. 39,5 % anketirancev ni moglo oceniti. Število anketirancev, ki niso mogli oceniti pogojev, je podobno številu anketiranih, ki se po končanem rednem izobraževanju niso izobraževali, kar je razvidno iz Tabele 16 na strani 36. Razumljivo je, da tudi dejansko ne morejo oceniti pogojev izobraževanja.

Tabela 18: Ocena pogojev za izobraževanje

Možni odgovori o pogojih izobraževanja	Do 35 let	Od 35 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj	%
<b>Pogoji so slabi</b>	6	12	6	24	13,6
<b>Pogoji so dobri</b>	23	27	33	83	46,9
<b>Ne morem oceniti</b>	23	23	24	70	39,5
<b>Skupaj</b>	52	62	63	177	100

Vir: Lastna raziskava.

Motivacija pomaga racionalno izrabiti čas in sredstva za izobraževanje. Če je človek motiviran, se je pripravljen učiti v najrazličnejših situacijah, včasih tudi v izrazito neugodnih razmerah. Ob vprašanju anketiranih, kaj jih najbolj spodbuja k izobraževanju, je bilo možnih več odgovorov, in sicer: pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem višji zaslužek, boljša splošna razgledanost, osebno zadovoljstvo ali pa ni motivacije za nadaljnje izobraževanje.

Iz Tabele 19 je razvidno, da je za 59,3 % anketirancev največja motivacija za nadaljnje izobraževanje pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem višji zaslužek. Na drugem mestu je boljša splošna razgledanost in šele nato osebno zadovoljstvo. 11,9 % anketirancev ni zainteresiranih za nadaljnje izobraževanje in večina teh je starejših od 46 let, zato sklepam, da so ti anketiranci pred upokojitvijo ali pa se počutijo prestare za izobraževanje.

Tabela 19: Najpomembnejši motivacijski dejavniki za nadaljnje izobraževanje

Motivacijski dejavniki	Do 35 let	Od 35 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj	%
<b>Pridobitev boljšega delovnega mesta</b>	33	44	28	105	59,3
<b>Boljše strokovno znanje</b>	8	7	13	28	15,8
<b>Osebno zadovoljstvo</b>	7	9	7	23	13,0
<b>Ni motivacije</b>	4	2	15	21	11,9
<b>Skupaj</b>	52	62	63	177	100

Vir: Lastna raziskava.

Pri razlogih za pomanjkanje motivacije sem skušal dobiti mnenje anketirancev glede motivov za nadaljevanje izobraževanja. Možni odgovori so bili: pomanjkanje osebnih interesov za nadaljnje izobraževanje, pomanjkanje motivacije s strani delodajalca in ni zadostne finančne podpore.

Iz Tabele 20 je razvidno, da je 58,2 % anketirancev mnenja, da je izobraževanje drago in je premalo finančne podpore, saj se premalo sredstev nameni za izobraževanje. 26,5 % jih je mnenja, da ni interesa s strani delodajalca in zato ni namenjenih več sredstev. 15,3 % anketirancev je odgovorilo, da nimajo osebnega interesa nadaljevati izobraževanje. Iz tabele je razvidno, da je 16 takih, ki so starejši od 45 let in so manj motivirani za izobraževanje. Zanimivo je, da je 9 anketirancev, ki nimajo osebnega interesa za nadaljnje izobraževanje, mlajših od 35 let. Po pregledu celotnega vprašalnika sem ugotovil, da že imajo pridobljeno višjo ali visoko strokovno izobrazbo, ki jim trenutno zadostuje. Drugi razlog, ki je bil naveden, pa je pomanjkanje osebnega interesa za delo, ki ga opravljajo.

Tabela 20: Razlogi za pomanjkanje motivacije

Pomanjkanje motivacije	Do 35 let	Od 35 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj	%
<b>Ni motivacije s strani delodajalca</b>	10	18	19	47	26,5
<b>Ni osebnega interesa</b>	9	2	16	27	15,3
<b>Ni zadostne finančne podpore</b>	33	42	28	103	58,2
<b>Skupaj</b>	52	62	63	177	100

Vir: Lastna raziskava.

Deveto anketno vprašanje je odprtega tipa, pri katerem je lahko vsak anketiranec napisal svoje mnenje o pripravljenosti za nadaljnje izobraževanje. Večina anketirancev je odgovorila, da se je pripravljena tudi v prihodnje izobraževati na različnih tečajih, seminarjih, delavnicah, in sicer predvsem na področjih, ki so potrebna z vidika strokovne usposobljenosti za delo. Nekateri, predvsem tisti, ki imajo srednjo izobrazbo in so mlajši od 35 let, bi se želeli izobraževati tudi na fakulteti ali univerzi ob finančni podpori delodajalca. 65 (36,7 %) anketirancev ni želelo odgovarjati na vprašanje.

S pomočjo druge metode analiziranja – intervjuja – sem prišel do ugotovitve, da se učinkovitost izobraževanja v UJP ne meri s testi ali drugačnimi oblikami preverjanja znanj. Najpomembnejši kazalnik učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja je dejansko, konkretno opravljanje dela posameznega zaposlenega (v navezavi na poglavje o spremljanju in vrednotenju izobraževanja in usposabljanja v UJP).

Dodatno sem se v obeh opravljenih intervjujih osredotočil na možnosti kariernega razvoja v UJP. Možnosti za karierni razvoj so bolj ali manj slabe. Razlog je preveliko število zaposlenih, ki imajo višjo stopnjo strokovne izobrazbe, kot pa jo njihovo delovno mesto sploh zahteva (predvsem je to problem na območnih enotah). Dodaten problem je v omejenosti plačnih in nagrajevalnih mehanizmov, s katerimi bi lahko stimulirali uspešnega uslužbenca, da še naprej ostane v UJP. Posameznik lahko sicer razvija kariero v okviru Ministrstva za finance ali drugih ministrstev, vendar pa to z vidika UJP pomeni odhod zaposlenega.

Pri kariernem razvoju ima pomembno vlogo Ministrstvo za javno upravo, ki deluje kot nekakšen »serviser« za zaposlene v celotnem javnem sektorju, saj omogoča iskanje prostih delovnih mest znotraj celotne javne uprave in pravosodnih organov, je pa tudi krovno vsem drugim ministrstvom, kar zadeva predpise in zakonodajo o zaposlenih v javnem sektorju.

V intervjuju so se tudi potrdili nekateri rezultati ankete, predvsem v navezavi na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki temelji predvsem na želji po napredovanju. Če se torej posamezen zaposleni ne izobražuje in ne kaže želje po nadaljnji strokovni rasti, si s tem zapira vrata za napredovanje.

### **3.6. Ugotovitve in predlogi za izboljšavo**

#### **3.6.1. Organizacija izobraževanja in usposabljanja v UJP**

Na podlagi ankete in intervjuja sem ugotovil, da je izobraževanje in usposabljanje v UJP dobro organizirano, saj spodbuja izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Omenil bi pomanjkljivost glede obstoječe informacijske podpore izobraževanja in usposabljanja, ki še ni dokončno zaživela, zaradi česar prihaja do netočnosti in neažurnosti podatkov v vsakem trenutku ter do dvojnega dela, saj se enake evidence vodijo še v Microsoftovih orodjih, kot sta Word in Excel. Zaradi neustrezne, neintegrirane informacijske podpore nastajajo napake tudi pri zbiranju in prenašanju podatkov za različna poročila, kazalnike, obseg dela itd. Zato se večkrat zgodi, da imajo za isto stvar različne podatke. Danes ključni dejavnik uspeha ni več količina, temveč vrhunska kakovost podatkov in informacij. Nagle spremembe na trgu in spodbujanje razvoja kadrov med drugim zahtevajo tudi popolno prenovo kadrovske informatike.

Predlagam, da se čimprej vzpostavi novo informacijsko podporo, ki bo učinkovito podprla vse kadrovske procese, med njimi tudi izobraževalnega, ter omogočala mrežno zbiranje in izpisovanje podatkov. Z računalniško-kadrovsko-informacijskim sistemom, ki podpira kadrovske evidence, so vodstvu ob vsakem času na voljo različni podatki, ki omogočajo različne preglede kadrovskih podatkov, lažje načrtovanje karier, kadrovskih potreb ter primerjavo različnih podatkov.

Brez učinkovite informacijske podpore je danes praktično nemogoče voditi učinkovito kadrovske evidenco in evidenco o izobraževanju ter usposabljanju zaposlenih, zato si vedno bolj prizadevamo za prenovo kadrovske informatike. Za dobre poslovne odločitve vodstvo potrebuje sprotne podatke, kar pomeni, da želijo pravočasno pridobiti podatke v obliki, ki zagotavlja celovito informacijo za pravilno odločanje. Poleg tega so zaposleni izpostavljeni preobilju informacij, zato je pomembno, da je vsak dodaten sklop informacij vpet v dobro organizirano celoto.

### **3.6.2. Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževalnim sistemom**

Večina zaposlenih je zadovoljna z možnostmi izobraževanja, nekateri pa menijo, da je izobraževanja premalo zlasti za tiste zaposlene, ki bi se želeli izobraževati in usposablјati, pa niso na takih delovnih mestih, da bi se zahtevalo izpopolnjevanje. Za druge vrste izobraževanj, kot so na primer študij na fakultetah, univerzah in za magisterij, žal ni dovolj finančnih sredstev. Kar nekaj zaposlenih se izobražuje v lastnem interesu in na svoje stroške, ker upajo, da se jim bodo ob pridobitvi višje izobrazbe odprla vrata tudi na druga področja dela in bodo lahko kandidirali za boljša delovna mesta. Poleg tega bi omenil še eno pomanjkljivost glede zadovoljstva zaposlenih z izobraževalno dejavnostjo: na UJP ni ustreznih meril učinkovitosti in motivacijskih dejavnikov. Ni ustreznega sistema za razvoj kadrov, zato bodo perspektivni kadri odhajali drugam, v druge organizacije.

Predlog izboljšave: zaradi enotnosti delovanja in zaradi izključitve možnosti odstopanj pri načrtovanju izobraževanja predlagam sprejem metodologije za načrtovanje razvoja kadrov in izobraževanja, krepitev vloge in odgovornosti managementa, večjo mobilnost kadrov med organi javne uprave, uslužbenski sistem v javni upravi, ki bo temeljil na izbiri glede na merila strokovne usposobljenosti in bo spodbujal nadpovprečno delovno uspešnost, ter navsezadnje več sredstev za financiranje izobraževanja in ustrezno motiviranje zaposlenih za nadaljnje izobraževanje.

### **3.6.3. Dejavniki motivacije**

Največji motiv za nadaljnje izobraževanje je pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem boljšega zaslužka. Temu v prid govorita tako anketa kot opravljena intervjuja. Zaposlenim, ki se ne bodo nenehno izobraževali in usposablјali, se sčasoma zaprejo vsa vrata za napredovanja.

Pri motiviranju delavcev bi omenil pomanjkljivost, da ni možnosti horizontalnega napredovanja ob pridobitvi višje izobrazbe in ustreznega nagrajevanja delavcev, ki se izobražujejo v lastnem interesu; zato bodo dobri delavci odhajali drugam. Napredovanje v višji naziv je stihijsko in nekontrolirano, brez meril; napredovanje v višje plačilne razrede je marsikje praktično avtomatizem, zastavljeno pa je tako, da ne motivira uspešnega dela. Napredovanje javnih uslužbencev ni v funkciji motivacije.

Predlog izboljšave: vodstvo UJP se mora zavedati, da je približno 70 % zaposlenih starejših od 36 let, mnogi med njimi so malo pred upokojitvijo, zato bi bilo treba skrbeti za razvoj kadrov. Menim, da bi morali, čeprav trenutno ni prostega delovnega mesta za določeno stopnjo izobrazbe, upoštevati možnosti horizontalnega napredovanja. Prednost horizontalnega napredovanja je v tem, da nagrajuje delo javnega uslužbenca na njegovem delovnem mestu oziroma v nazivu in ga ne sili k boju za hierarhično višja delovna mesta, da bi si lahko izboljšal materialni položaj. Gre torej za stimulacijo, ki nagrajuje dobro opravljeno delo.

### **3.6.4. Računalniško usposabljanje**

Informacijska tehnologija postaja vse pomembnejši del katerekoli organizacije. Z veliko hitrostjo se je zasidrala v vse poslovne procese, torej tudi na vsako delovno mesto. Danes si je težko predstavljati zaposlitev, za katero ne bi bilo potrebno vsaj osnovno računalniško znanje. Četudi prihajajo iz šol mladi, ki računalniško znanje imajo, ga je treba v obliki neformalnega izobraževanja nenehno izboljševati in dopolnjevati. Dodatno usposabljanje je lahko ena izmed ugodnosti, ki jo podjetje ponuja zaposlenim.

K neformalnemu računalniškemu izobraževanju sodijo predvsem tečajji, delavnice, predavanja in predstavitve, ki jih ponujajo različna izobraževalna podjetja. V Sloveniji je ponudba takega usposabljanja zelo pestra, seveda se je pri izbiri treba pozanimati o infrastrukturi določenega ponudnika. Vsak od slušateljev namreč potrebuje za usposabljanje svojo delovno postajo. Poleg tega morajo biti standardna programska oprema, operacijski sistem, pisarniške aplikacije, sporočilni sistemi podobni tistim, ki jih imajo slušatelji na svojem delovnem mestu. Predvsem začetnikom je namreč zelo težko prenesti znanja, pridobljena na računalniškem tečaju, v svoj poslovni proces, če pa bi se ubadali še z nekoliko drugačno programska opremo, bi bilo obiskovanje tečaja nesmiselno.

Učinkovito posredovanje funkcionalnosti aplikacij je zahtevno, predvsem pa izbira nazornih primerov uporabe oziroma učinkovitih praktičnih vaj. Primeri praktične porabe se morajo približati načinu uporabe določene aplikacije v slušateljevem delovnem okolju. Najbolje bi seveda bilo, da poteka tako usposabljanje kar na delovnem mestu, vendar je to seveda dražja možnost. Je pa usposabljanje na delovnem mestu in naročnikovi opremi priporočljivo zaradi domačnosti okolja. Poleg tega se lahko tudi inštruktor bolj prilagodi skupini, ki jo usposablja, in veščine prikazuje na bolj praktičnih primerih, ki so skupini bolj domači.

Če je le mogoče, naj zaposleni obiskujejo usposabljanje med delovnim časom, saj bodo sicer od delovnega urnika preveč zdelani, da bi se lahko učili. Nekatere organizacije pošiljajo zaposlene na specializirane računalniške tečaje in tehnološke forume tudi kot nagrado za uspešno delo. Pri tem se je treba vprašati, ali je posameznik resnično nagrajen, če mora obiskovati tak tečaj v svojem prostem času.

### **3.6.5. Elektronsko učenje**

Velik razmah tehnologije in vsesplošna uporaba interneta sta prinesla tudi razvoj novega načina učenja - elektronsko učenje (v nadaljevanju: e-učenje). E-učenje kot del tehnološke revolucije pomeni nov, racionalnejši pristop k izobraževanju. Postaja vse pomembnejši način učenja tudi v okviru organizacij.

Veliko strokovnjakov s področja izobraževanja vidi e-učenje kot novost, ki se bo vse bolj uveljavljala. Sicer pa ne moremo pričakovati, da bo e-učenje izpodrinilo tradicionalne pristope k izobraževanju in usposabljanju. Je le še ena izmed možnosti, ki ob tradicionalnih metodah pomeni obogatitev in boljše zadovoljitev izobraževalnih potreb zaposlenih.

Pri klasični obliki učenja je moč učno snov slišati le enkrat, e-učenje pa omogoča večkratno prebiranje vsebin v tekstovni ali tudi avdio obliki. Dodatno učenje v predavalnici s predavateljem na kateremkoli področju potegne za seboj tudi določene stroške. Visoka cena inštruktorja, izdelava in priprava fotokopij, izdelava drugega materiala vplivajo na končno ceno, ki jo mora slušatelj plačati, in ponavadi ta cena ni ravno nizka. Pri e-učenju oziroma učenju po internetu pa veliko teh stroškov odpade in temu primerno se zniža tudi cena učenja.

Najsodobnejša oblika e-učenja je spletno učenje, katerega osnova je spletno interaktivno in multimedijsko podprto učno gradivo (ki ga ne smemo enačiti z gradivom, prejetim po e-pošti ali naloženim s spletnih strani). Tako e-gradivo oziroma izobraževalni informacijski sistemi, katerih del so, omogočajo učinkovito učenje, sprotno evalvacijo znanja in sinhrono ali asinhrono komunikacijo med udeleženci izobraževanja.

Tudi v UJP bi morali slediti trendom razvijanja novih metod izobraževanja in usposabljanja. E-učenje je prav gotovo ena izmed takih metod, zato je treba poskrbeti, da se čimprej zasidra med ustaljene vzorce učenja in izobraževanja. Le tako bo lahko prineslo vse svoje koristi.

## **SKLEP**

Spremembe v svetu so vse hitrejša in manj predvidljiva, naloge vedno bolj kompleksne, zato je treba izobraževati in usposablјati javne uslužbence, da bodo kos svojemu delu. Lahko ugotovimo, da je globalizacija glavni vzrok sprememb na področju upravljanja človeških virov in sili javne organizacije k iskanju učinkovitejših in kakovostnejših pristopov k upravljanju človeških virov. Splošno znano je, da so spremembe edina konstanta prihodnjega razvoja. Tudi Slovenija bo morala slediti sodobnim trendom managementa človeških virov, kar je že dokazala z reformo javne uprave in konkretno s sprejemom Zakona o javnih uslužbencih.

Z diplomskim delom, v katerem sem predstavil UJP, sem želel raziskati predvsem, kako poteka proces izobraževanja in usposabljanja. Zanimalo me je, kako se teoretične metode uveljavljajo v konkretnem primeru organizacije.

V UJP je na voljo veliko različnih oblik izobraževanja in usposabljanja, vendar sem s pomočjo opravljenih raziskav dobil splošen občutek, da zaposleni morda ne čutijo dovolj, kako pomembno je njihovo izobraževanje in usposabljanje. Večina jih je namreč premalo motiviranih za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, velik del »krivde« pa pripisujejo načinu ureditve nagrajevanja v javni upravi in »večnemu« pomanjkanju proračunskih sredstev, namenjenih za izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega menim, da je premalo poudarka na ocenjevanju in preverjanju znanja zaposlenih neposredno po izobraževanju in usposabljanju.

Na primeru UJP sem tudi skušal raziskati, kako je s primerljivostjo vlaganja v formalno in neformalno izobraževanje. Tu se, vsaj na podlagi konkretnega primera, ne morem strinjati z dr. Ivanom Svetlikom, saj je znesek, ki ga v UJP namenijo za neformalno izobraževanje, torej usposabljanje, kar nekajkrat večji kot znesek, namenjen za formalno izobraževanje. V zadnjih letih je dejansko tudi opazen trend padanja odstotka zaposlenih, ki se formalno izobražujejo (verjetno zato, ker je že zdaj veliko preveč zaposlenih, ki imajo previsoko stopnjo formalne izobrazbe glede na delovno mesto, ki ga zasedajo).

Učinkovit sistem izobraževanja in usposabljanja v javni upravi in torej tudi v UJP mora biti v prihodnje eden ključnih vzvodov za modernizacijo in izboljšanje izvedbe del v javnem sektorju, saj se moramo zavedati, da so zaposleni največji potencial, ki ga organizacije premorejo, zato jih je treba obravnavati kot investicijo, in ne kot strošek. Splošno znano je, da javni sektor zaposluje veliko ljudi, ki jih plačujejo davkoplačevalci. Naloge zaposlenih v javni upravi pa so predvsem kakovostne, hitre in zanesljive storitve, ki morajo biti opravljene strokovno in uporabnikom prijazno. Prav zato je pomembno, kako se s temi ljudmi ravna, saj je od njih odvisna poraba proračunskega denarja.

## LITERATURA

1. Brejc Miha: Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana : Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani, junij 2004. 265 str.
2. Brejc Miha: Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. Zbornik znanstvenih razprav Visoke upravne šole. Ljubljana : VUŠ, str. 17–34.
3. Brilej Sergej: Management znanja v podjetju. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, 2005. 45 str.
4. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding Management. 3rd ed. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
5. Dekleva Janez: Za Združenje delodajalcev Slovenije. Dnevnik. Ljubljana. 3. 3. 2007.
6. Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha: Brez organizacijskega učenja ni odličnosti. Manager, št. 6, junij 2004.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Javna uprava kot učeča se organizacija. Uprava, Ljubljana, 2(2004), 1, str. 7–28.
8. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701–722.
9. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha, Žnidaršič Jana: Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
10. Drgan Tanja: Izobraževanje in usposabljanje v učeči se organizaciji: primer podjetja Krka, d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2006. 39 str.
11. Dujić Slobodan: Razvoj programov usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. V. dnevi javnega prava, Portorož, junij 1999. Zbornik Inštituta za javno upravo pri PF Univerze v Ljubljani. Ljubljana : Inštitut za javno upravo pri PF Univerze v Ljubljani, 1999, str. 243–257.
12. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1999. 58 str.
13. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 2001. 327 str.
14. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 1996. 101 str.
15. Jereb Janez: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Management kadrovskih virov, Ljubljana, 1998, str. 175–212.
16. Jerovšek Janez: Izobrazba in ekonomska uspešnost. Ljubljana : Univerzum, 1980. 253 str.
17. Jones Alan M., Hendry Chris: The learning organization: A review of literature and practice. London : The HRD Partnership, 1992, str. 62.
18. Kavčič Klemen: Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami. Management, 1(2006), 1, str. 65–77.
19. Kovač Polona: Javna uprava v znamenju ljudi. Teorija in praksa, 37(2000), 2, str. 279–293.
20. Kovač Polona, Stanonik Bojan: Javna uprava v znamenju ljudi. Teorija in praksa, 37(2000), 2, str. 316–329.
21. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Miglič Gozdana: Analiza potreb po usposabljanju. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002. 195 str.
23. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.



24. Mumford Alan: Effective Learning. London : Institute of Personnel and Development, 1995. 88 str.
25. Parsloe Eric: The manager as coach and mentor. London : IPD House, 1995. 37 str.
26. Rus Veljko: Novi javni management. Gradivo za seminar Management v neprofitnih organizacijah. Portorož : Fakulteta za družbene vede, 1999, str. 7–21.
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Senge Peter: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990. 424 str.
29. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
30. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija in kadri, Maribor, 27(1994), 6, str. 563–572.

## VIRI

1. Ali je e-učenje sinonim za izobraževanje na daljavo?. [URL: <http://www.spletno-ucenje.com/show.aspx?xid=WBT:X:Clanek&nid=262>], 12. 4. 2007.
2. Berris Julia: Time to get serious, E.learning Age. Twyford, Reading. pg. 14, 3pgs. [URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1085035011&sid=3&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>], Jul/Aug 2006.
3. Brečko Daniela: Nova vloga menedžerjev in delavcev v učeči se organizaciji. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001108.doc>], 1. 5. 2007.
4. Brezovnik Alenka: Znanje je najbolj obvladljiv vir, dnevnik.si, torek, 9. januar 2007 [URL: <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=386>], 20. 1. 2007
5. Grabenšek Drevenšek Darja: Intervju z vodjo oddelka za načrtovanje in financiranje v Upravi RS za javna plačila. Ljubljana, 28. 3. 2007.
6. Interna gradiva Uprave RS za javna plačila.
7. Poročilo o izobraževanju Uprave RS za javna plačila za obdobje od 1.1.2004 do 31.12.2004. 4 str.
8. Poročilo o izobraževanju Uprave RS za javna plačila za obdobje od 1.1.2005 do 31.12.2005. 5 str.
9. Poročilo o izobraževanju Uprave RS za javna plačila za obdobje od 1.1.2006 do 31.12.2006. 5 str.
10. Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2003. 21 str.
11. Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2004. 36 str.
12. Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2005. 35 str.
13. Poslovno poročilo o delu Uprave RS za javna plačila v letu 2006. 30 str.
14. Predstavitev. Inštitut za razvoj učečega se podjetja. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/predstavitev/>], 6. 1. 2007.
15. Raos Marija: Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?. [URL: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Raos.html#1>], 2. 3. 2007.
16. Spletno učenje. [URL: <http://www.eucenje.com/eucenje.html>], 12. 4. 2007.
17. Tertnik Ema: Intervju s svetovalcem za upravljanje s človeškimi viri v Upravi RS za javna plačila. Ljubljana, 9. 3. 2007.
18. Upravna akademija. Ministrstvo za javno upravo. [URL: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=478>], 22. 12. 2006.
19. Uprava RS za javna plačila. Ministrstvo za finance. [URL: <http://www.ujp.gov.si/>], 25. 11. 2006.
20. Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008.



## ANKETNI VPRAŠALNIK V UPRAVI RS ZA JAVNA PLAČILA

Spoštovani!

Sem študent Ekonomske fakultete. Za svojo diplomsko delo preučujem organizacijo izobraževanja v Upravi RS za javna plačila. Namen vprašalnika je ugotoviti, koliko in kdo se izobražuje in ugotoviti morebitne težave in probleme, povezane z izobraževanjem in njegovo organizacijo. Anketa je anonimna. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

### 1. Obkrožite spol

- a) Ž
- b) M

### 2. Obkrožite starost

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35
- c) od 36 do 45
- d) nad 46

### 3. Obkrožite dosedanjo izobrazbo

- a) osnovnošolska
- b) poklicna
- c) srednješolska
- d) višja ali visoka
- e) univerzitetna
- f) magisterij
- g) doktorat

**4. Ali ste se po zaključku rednega izobraževanja še naprej izobraževali?**

- a) DA
- b) NE

**In na kakšen način ste se izobraževali?**

- a) v šoli oz. na fakulteti
- b) v podjetju
- c) z e-izobraževanjem
- d) na seminarjih in tečajih
- e) izobražujem se sam s pomočjo strokovne literature
- f) drugo \_\_\_\_\_

**5. Ali je po vašem mnenju v UJP dovolj poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje?**

- a) da
- b) da, sem zadovoljen, vendar ga je premalo
- c) ne, z izobraževanjem nisem zadovoljen

**6. Kako ocenjujete pogoje, ki jih UJP nudi za izobraževanje (npr. prostori, učna tehnologija, kadri)?**

- a) pogoji so dobri
- b) pogoji so slabi
- c) ne morem oceniti

**7. Kaj bi vam dalo motivacijo za nadaljnje izobraževanje?**

- a) pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem višji zaslužek
- b) boljša splošna razgledanost

- c) osebno zadovoljstvo
- d) nimam motivacije za nadaljnje izobraževanje

**8. Česa je po vašem mnenju premalo?**

- a) motivacije za nadaljnje izobraževanje s strani delodajalca
- b) pomanjkanje osebnih interesov za nadaljnje izobraževanje
- c) finančne podpore

**9. Ali bi bili pripravljeni v prihodnje izpopolnjevati znanje in na kakšen način?**

---

---

---

---

**10. Če bi želeli še karkoli dodati v zvezi z izobraževanjem v UJP, prosim, če napišete!**

---

---

---

---

## INTERVJU V UPRAVI RS ZA JAVNA PLAČILA

**Vprašanja za izvedbo intervjuja s svetovalko za upravljanje s človeškimi viri gospo Emo Tertnik in z vodjo oddelka za načrtovanje in financiranje gospo Darjo Grabenšek Drevenšek:**

Kolikšen delež zaposlenih se je v preteklem letu izobraževal in usposabljal?

Kolikšen znesek ste v letu 2006 porabili za izobraževanje in usposabljanje? Kakšen je znesek na zaposlenega in ali se ta znesek povečuje iz leta v leto?

Koliko ur porabite za izobraževanje in usposabljanje posameznega zaposlenega na leto?

Imate izdelan načrt (letni) izobraževanja in usposabljanja? Ali zaposleni sodelujejo pri izdelavi tega načrta?

Kako bi primerjali delež formalnega in neformalnega izobraževanja v organizaciji oziroma katerega je več? Na podlagi katerih kriterijev lahko delate primerjavo (število ur, količina porabljenega denarja)?\*

Kakšne oblike izobraževanja in usposabljanja uporabljate?

Na katerih področjih se vam zdi najpomembneje izobraževati in usposabljati (npr. upravljanje in vodenje ljudi, računalniško znanje, tuji jeziki, poslovodenje, javna uprava, zakonodaja ...)?

Kako je organizirana služba za izobraževanje in usposabljanje? Število zaposlenih?

Ali spremljate uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja, in sicer v smislu ocenjevanja procesa izobraževanja in usposabljanja po končanem izobraževanju in usposabljanju? Kako?

Kaj pa ocenjevanje zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju (testi, vedenje na delovnem mestu, zadovoljstvo)? Ali bi bilo teste smiselno uvesti? Ocenjujete takoj po izobraževanju in usposabljanju ali vrednotenje opravite kasneje?

Kako motivirate zaposlene za izobraževanje (verjetno je dovolj že to, da z izobraževanjem pridemo do napredovanja)? Kako pa je z motiviranjem zaposlenih za usposabljanje, s čim bi torej motivirali zaposlene, da bi imeli večjo željo po usposabljanju?

---

\*S formalnim izobraževanjem mislim na pridobivanje višje strokovne izobrazbe, z neformalnim izobraževanjem pa na usposabljanje; na podlagi teoretičnih definicij.

Skrbite za razvoj kariere zaposlenih, pri tem mislim predvsem tiste, v katere vlagate v obliki izobraževanja in usposabljanja? Lahko napredovanje zaposlenega jemljemo tudi kot nagrado za izobraževanje in usposabljanje?

Kakšna je vloga vodje pri razvoju zaposlenih?

Kako vam uspe ljudi, v katere vlagate, zadržati v podjetju? Ali izobraževanje in usposabljanje pripomoreta k večji pripadnosti zaposlenega organizaciji?

Kakšen je slog izobraževalcev v organizaciji (v okviru internega izobraževanja) oziroma kako delujejo; so to povečini inštruktorji, trenerji ali mentorji?

Kaj bi vi osebno popravili oziroma izboljšali v procesu izobraževanja in usposabljanja v organizaciji?

Ali se vam zdi rotacija zaposlenih smiselna kot ena od rešitev? Ali sploh poteka oziroma kje (na katerih ravneh)?