

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**KATJUŠA GORELA**

**ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA IN  
USPOSABLJANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V MESTNI  
OBČINI KOPER**

**DIPLOMSKO DELO**

LJUBLJANA, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATJUŠA GORELA

MENTOR: DOC. DR. MIRO HAČEK

**ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA IN  
USPOSABLJANJA JAVNIH USLUŽBENCEV V MESTNI  
OBČINI KOPER**

**DIPLOMSKO DELO**

LJUBLJANA, 2005

*ZAHVALA*

*Staršem in vsem, ki ste verjeli vame. Hvala vam.*

## KAZALO

1 UVOD	3
1. 1 Struktura diplomskega dela	7
1. 2 Metodološki načrt	8
1. 2. 1 Postavitev hipotez	9
1. 2. 2 Raziskovalne metode	9
2 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE, UČEČA SE DRUŽBA IN UČEČA SE ORGANIZACIJA	11
2. 1 Izobraževanje in usposabljanje	11
2. 2 Vseživljenjsko učenje in izobraževanje	12
2. 3 Učeča se družba	13
2. 4 Učeča se organizacija	13
2. 4. 1 Učenje v organizaciji	14
2. 4. 1. 1 Značilnosti učeče se organizacije	14
3 JAVNI USLUŽBENCI	17
3. 1 Pojem javnega uslužbenca	18
3. 2 Vrste javnih uslužbencev	18
3. 3 Pravice iz delovnega mesta	19
3. 3. 1 Pravica do izobraževanja	20
4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V JAVNI UPRAVI	22
4. 1 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja v javni upravi	25
4. 1. 1 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev	25
4. 1. 1. 1 Namen izobraževanja javnih uslužbencev	26
4. 2 Ravni analize potreb po usposabljanju in oblikovanje ciljnih skupin	26
4. 3 Upravna akademija	27
4. 4 Analiza potreb po usposabljanju	29
4. 4. 1 Cilji analize potreb po usposabljanju	29

4. 4. 2	Potrebe po usposabljanju	31
4. 4. 2. 1	Splošna razvrstitev potreb po usposabljanju	32
4. 4. 2. 2	Razvrstitev potreb po usposabljanju glede na posamezne ravni v organizaciji	33
4. 4. 3	Metode analiziranja potreb po usposabljanju	34
4. 4. 3. 1	Vrste analiziranja potreb po usposabljanju	34
5	ANALIZA PODATKOV O IZOBRAŽEVANJU JAVNIH USLUŽBENCEV V OBČINSKI UPRAVI MESTNE OBČINE KOPER	37
5. 1	Občinska uprava Mestne občine Koper	37
5. 2	Program občinske uprave Mestne občine Koper za izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev za leto 2004	42
5. 2. 1	Načrtovane oblike izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanja javnih uslužbencev za leto 2004	43
5. 3	Izsledki poročila izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2004: primerjava med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja in usposabljanja	44
5. 4	Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2005	49
5. 5	Dokazovanje hipotez	52
6	SKLEP	54
7	LITERATURA IN VIRI	56
8	PRILOGE	62

# 1 UVOD

Javna uprava ima v sodobni družbi pomembno vlogo, saj vpliva na njen gospodarski, socialni in kulturni razvoj; torej ni področja, v katerega ne bi bila neposredno ali posredno vključena.

V zadnjih nekaj letih je priča nenehnim spremembam in deluje v okolju, ki je vse drugo kot stabilno, predvidljivo in enostavno za upravljanje, kakršno je bilo v preteklosti. Nenehno se mora odzivati in prilagajati spreminjajočim se zahtevam mednarodnega okolja in uporabnikom svojih storitev.

Zahteve po večji fleksibilnosti, uspešnosti in učinkovitosti delovanja, kakovostnejših storitvah so le nekateri dejavniki, ki so javno upravo prisilile v prenavo.

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

Prenava uprave stremi cilju ustvarjanja državljanom prijazno, odzivno, hitro in učinkovito upravo.

V ta namen se je uprava začela zgledovati po uspešnih organizacijah iz zasebnega sektorja.

V zadnjem desetletju čedalje bolj izstopa ideja New Public Managementa oziroma ideja novega upravljanja javnega sektorja. Koncept je tesno povezan z odnosom do kadrov in njihovega upravljanja. V skladu z načeli novega upravljanja javnega sektorja (usmerjanje namesto izvajanja, usmerjenost k uporabnikom javnih storitev, poslanstvo in strateški menedžment, naravnaniost k rezultatom, uspešnost in učinkovitost dela, ekonomičnost, avtonomnost in delegiranje, decentralizacija, konkurenčnost, preventivno in proaktivno delovanje, tržišče in tržnost) (Osborne in Gaebler v Kovač, 2002: 1045) naj bi bilo

zaposlenim v upravi omogočeno nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Cilji izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev so torej izboljšanje delovanja, strokovnosti in učinkovitosti celotne uprave in posameznih organizacij. Pri tem pa ne gre pozabiti tudi na javne uslužbence, ki z nadaljnjim izobraževanjem in strokovnim usposabljanjem razvijajo svoje sposobnosti in kariero.

Proces nadaljnega izobraževanja in usposabljanja je šele rezultat obsežnejše analize ugotavljanja potreb in organiziranja primernih programov izobraževanja.

V nadaljevanju diplomskega dela bom zato bolj podrobno opisala prav proces ugotavljanja problemov in iskanja najboljše rešitve za njihovo odpravo. Pri tem je potrebno poudariti, da organiziranje dodatnega izobraževanja ali usposabljanja zaposlenih ni vedno najboljša rešitev. Organizacija mora pretehtati vse možne rešitve in se na tej osnovi odločiti, kako naprej. Vodilni bodo dosegli optimalne rezultate nadaljnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih le v primeru, če bodo na to gledali kot na investicijo in ne kot na strošek.

## **1. 1 Struktura diplomskega dela**

V diplomskem delu bom predstavila zgoraj omenjeno tematiko nadaljnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev najprej na splošno, nato pa konkretnije na primeru občinske uprave Mestne občine Koper. Namen študije primera je ugotoviti, na katerih področjih se izobražujejo javni uslužbenci občinske uprave Mestne občine Koper, kdo daja pobudo in kako je načrtovano in organizirano njihovo izobraževanje in usposabljanje. Do odgovorov bom skušala priti najprej preko teoretičnih okvirov, nato pa na podlagi statističnih podatkov o izobraževanju javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper.

V drugem poglavju bom opredelila pojme vseživljenjskega izobraževanja, učeče se družbe in pojava učeče se organizacije.

V tretjem poglavju bom definirala, kdo so javni uslužbenci, pravice in dolžnosti, ki izhajajo iz tega delovnega mesta, in opisala njihovo pravico do nadaljnega izobraževanja.

Sledi obsežnejše poglavje, ki opisuje na kakšen način se ugotavljajo potrebe po izobraževanju, njegovo načrtovanje in izvajanje v javni upravi.

Peto poglavje je v celoti namenjeno raziskovalnemu delu. Prikazala bom statistične podatke o dejanski izobrazbeni strukturi zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper ter načrtovanje in izvajanje izobraževanja v letih 2004 in 2005.

Sklep bo namenjen povzetku ugotovitev študij primera.

## **1. 2 Metodološki načrt**

Programi nadaljnega izobraževanja in usposabljanja so temelj razvoja sodobne uprave in profesionalizacije njenih kadrov.

Cilji izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev so različni, v ospredju pa so zagotovo povečanje učinkovitosti uprave, posodabljanje znanja zaposlenih novim tehnologijam in postopkom, povečanje motivacije zaposlenih v upravi in možnosti kariernega razvoja (glej Miglič, 2005: 241).

Organiziranje nadaljnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja javnih uslužbencev mora biti strokovno in sistematično, pri čemer naj se upoštevajo tako potrebe organizacije kot potrebe zaposlenih.

V diplomskem delu se bom posvetila sistemu izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper, konkretnije njegovemu načrtovanju in organiziranju v letih 2004 in 2005.



### 1. 2. 1 Postavitev hipotez

Tema diplomskega dela, ki sem si jo izbrala, je študija primera, ki raziskuje organiziranost izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper. Njen namen je vpogled v prilagajanje na spremembe, ki jih terja razvoj informacijske tehnologije, spremembe na področju zakonodaje in vstopa v Evropsko unijo ter vse večje zahteve odjemalcev njihovih storitev.

*Delovni hipotezi:*

**Hipoteza 1:** Občinska uprava Mestne občine Koper organizira in spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev.

**Hipoteza 2:** Občinska uprava Mestne občine Koper analizira potrebe po izobraževanju in jih poleg interesov javnih uslužbencev upošteva pri načrtovanju in organiziranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.

### 1. 2. 2 Raziskovalne metode

Za pridobitev podatkov, s pomočjo katerih bom v nadaljevanju sprejela ali zavrnila postavljeni hipotezi, sem uporabila sledeče deskriptivne in analitične metodološke pripomočke:

- intervju,
- analizo internih virov o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper,
- analizo že obstoječih podatkov iz literature.

Ob tem naj dodam, da sem imela namen uporabiti tudi metodo vprašalnikov za pridobitev dodatnih podatkov o potrebah in željah po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper. Zaradi številnih obveznosti

in bližajočih se poletnih dopustov vprašalniki niso bili razdeljeni. Zahvaliti pa se moram go. Marini Scheriani iz Urada za splošne zadeve, ki je privolila v pogovor (glej prilogo A) in mi prijazno posredovala želene podatke ter omogočila vpogled v interne vire.

## **2 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE, UČEČA SE DRUŽBA IN UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Napredek in inovacije na vseh področjih povzročata, da je znanje, ki je bilo še do nedavnega aktualno in uporabno, zdaj zastarelo in potrebno nadgradnje. Zaradi tega je potrebno ustvariti takšne okoliščine in politiko, ki bodo spodbujale izobraževanje skozi vse življenje.

Tudi zaposleni v javnem sektorju, kjer je delovno mesto veljalo za stabilno, skorajda brez možnosti odpusta, so postavljeni pred zahtevo po večji fleksibilnosti. Rešitev temu so videli v stalnem splošnem in strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju vseh zaposlenih (glej Jelenc Kraševc, 2003: 6–8 ).

Pred obširnejšo predstavitev pojma učeče se organizacije bom na kratko definirala še pojma izobraževanje in usposabljanje, ki me vodita skozi celotno diplomsko delo. Nato bom opisala pojav vseživljenjskega učenja in izobraževanja ter pojem učeče se družbe, ker pripomoreta k razumevanju, da sta postali znanje in izobraževanje pomembni kvaliteti v sodobni družbi.

### **2.1 Izobraževanje in usposabljanje**

V nadaljevanju diplomskega dela se nenehno ponavljata pojma izobraževanje in usposabljanje, zato ju bom že uvodoma opredelila s pomočjo definicije.

*Izobraževanje* je načrtovana dejavnost, katere cilj je razvijanje posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki so potrebne v vseh vidikih življenja. Izobraževanje teži k temu, da mladi in odrasli razumejo tradicije, razvijejo ideje, ki vplivajo in oblikujejo družbo, v kateri živijo in delajo (Glossary of Training Terms v Miglič, 2002: 171 in Jelenc, 1991: 17).

*Usposabljanje* je načrtovan proces razvijanja znanja, sposobnosti in spretnosti s pomočjo učnih izkušenj. Namen usposabljanja je povečanje uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju neke dejavnosti ter v delovnih razmerah razvijati sposobnosti in zadovoljevati obstoječe in prihodnje potrebe posameznika in organizacije (Glossary of Training Terms v Miglič, 2002: 171 in Jelenc, 1991: 17).

## **2. 2 Vseživljenjsko učenje in izobraževanje**

Strokovnjaki iz različnih področij gledajo na vseživljenjsko učenje in izobraževanje iz različnih zornih kotov. Nekateri so skeptični in mu napovedujejo neuresničljivost, ostali pa gledajo nanj kot na edino možno rešitev za stalno prilagajanje in odzivanje na zahteve družbe (glej Jelenc Kraševac, 2003: 24).

Delors (Delors v Jelenc Kraševac, 2003: 25) definira vseživljenjsko učenje kot:

- *nepretrgan proces, ki vsakemu posamezniku pomaga večati in prilagajati svoja znanja in spretnosti, pa tudi sposobnosti presoje in delovanja;*
- *vsakdanja izkušnja, ki je zaznamovana z obdobjem silnega prizadevanja za razumevanje zapletenih podatkov in dejstev; je proizvod večrazsežnostne dialektike;*
- *temeljno in uporabno znanje, védenje o življenju z drugimi in življenjsko védenje;*
- *hkrati vključuje kulturo, delovno in državljanjsko področje.*

Da se vseživljenjsko učenje in izobraževanje uresniči in uveljavi, je temeljno, da se povezujeta obliki formalnega in neformalnega izobraževanja.

Strategija vseživljenjskosti učenja in izobraževanja je nekakšna podlaga ideji učeče se družbe. Slednjo opredeljujejo posamezniki, ki s svojo naravnostjo k učenju spreminjajo družbo v učečo se družbo (glej Jelenc Kraševac, 2003: 25).

## 2. 3 Učeča se družba

Tako kot pojem vseživljenjskosti učenja in izobraževanja ima pojem učeča se družba različne definicije. Med vsemi bom izpostavila in citirala Coffieldovo, ki sintetično povzame vse njene značilnosti.

Coffield torej pravi,

*učeča se družba je družba, kjer si čim več posameznikov pridobiva visoko kvalitetno splošno izobrazbo, ustrezno poklicno usposobljenost in delo (ali niz zaposlitev), vredno človeka; v učeči se družbi so učeči se vključeni v izobraževanje in usposabljanje ves čas življenja; učeča se družba bi povezovala odličnost s pravičnostjo in bi zagotovila vsem državljanom znanje, razumevanje in veščine za zagotavljanje ekonomskega razvoja in regeneracijo celotne javne sfere (Coffield v Field, Schuller v Jelenc Kraševc, 2003: 28).*

Učeča se družba potrebuje za svoj obstoj niz učečih se posameznikov in učečih se organizacij, ki se želijo ustrezno odzivati na spremembe in nove potrebe.

## 2. 4 Učeča se organizacija

Delitev izobraževanja na izobraževanje otrok in mladine in na izobraževanje odraslih postaja vedno bolj napačna. Izobraževanje se v vseh obdobjih posameznikovega življenja dopolnjuje in nadaljuje. Pojavljajo se vedno nove zahteve po znanju, ki terjajo od posameznika, da jim skozi življenje nenehno sledi. Tudi poklicno oziroma strokovno izobraževanje se vedno bolj prepleta s splošnim izobraževanjem, saj različne življenjske vloge, ki jih imamo, vplivajo na povezanost vsebin.

Pri učeči se organizaciji gre za stalno učenje tako posameznikov kot tudi organizacije kot celote. Taka organizacija ne zavrača kritik; je ustvarjalna in stremi k večji konkurenčnosti in doseganju boljših rezultatov nasploh.

Značilnost učeče se organizacije je, da temelji na tiskem delu, medsebojnem sodelovanju in demokratičnem načinu vodenja. To pozitivno vpliva na občutek odgovornosti pri zaposlenih, ki s svojim znanjem prispevajo k večji uspešnosti organizacije (Jelenc Kraševc, 2003).

#### **2. 4. 1 Učenje v organizaciji**

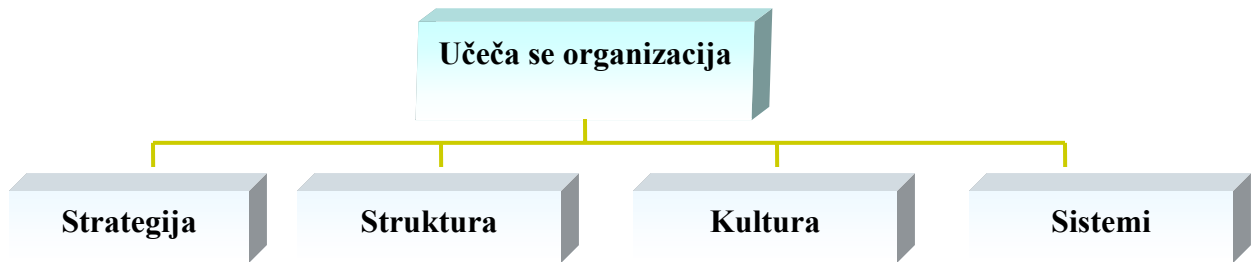
Učeča se organizacija temelji na učenju posameznika in hkrati na kolektivnem učenju, kar povzroči njeno spreminjanje.

Jelenc Kraševc (glej Jelenc Kraševc, 2003: 31–32) pravi, da »od tega, kako poteka učenje in kaj je namen učenja, je odvisno tudi, ali lahko neko organizacijo opredelimo kot učečo se organizacijo ali pa kot organizacijo, kjer morda poteka učenje, vendar ne na pričakovani ravni.«

##### **2. 4. 1. 1 Značilnosti učeče se organizacije**

Značilnosti učeče se organizacije bom predstavila v shemi, kjer so podrobneje razčlenjene njena strategija, struktura, kultura in sistemi.

Schema 2. 4. 1. 1. 1: **Značilnosti učeče se organizacije**



Stalen razvoj

- usmerjeno poslanstvo
- kratkoročna in srednjeročna
- racionalna in intuitivna
- aktivna in proaktivna
- različna žarišča

Organske mreže

- razrahljana kombinacija enot in skupin
- decentralizacija
- kombinacija 'mislečih' in 'delujočih'
- koordiniranje skozi razpravo

Ciljno usmerjena kultura

- fleksibilna
- problemsko usmerjena
- ustvarjalna

Podpora

- informacije za refleksijo 'na sistem'
- informacije za akcijo 'v sistemu'
- obvladovanje kompleksnosti

Vir: Swieringa, Wierdsma v Jelenc Kraševc, 2003: 38.

Marquardt (Marquardt v Jelenc Kraševc, 2003: 39) pravi, da je za učečo se organizacijo značilno predvsem, da:

- *ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh delih organizacije kritičnega pomena za sedanji in bodoči uspeh organizacije;*
- *je učenje neprekinjen proces, integriran v delo in hkrati vzporeden z njim; ima strateško vlogo;*
- *so delavci inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj in zunaj organizacije;*
- *je organizacija gibčna in prilagodljiva, se lahko neprestano prilagaja, obnavlja in oživlja in se tako odziva na spreminjajoče se okolje;*
- *vzdušje v organizaciji spodbuja, nagraduje in pospešuje tako individualno kot skupinsko učenje.*

Učeča se organizacija se ustvari počasi s pozitivno učno klimo<sup>1</sup>. V taki organizaciji gre za zaupanje, poglobljene odnose med zaposlenimi in medsebojno učenje (glej Jelenc Kraševac, 2003: 42).

---

<sup>1</sup> Učna klima so »pravila, vrednote in prepričanja o učenju, ki jih dlje časa (leta) uporabljamo v organizaciji in ki se kažejo v vseh vrstah oziroma oblikah materialnih in nematerialnih vidikov znotraj obstoječe organizacije« (van der Krogt v van Moorsel v Jelenc Kraševac, 2003: 42).



### 3 JAVNI USLUŽBENCI

Za lažje razumevanje pravic in obveznosti, ki so vezane na proces izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev, je treba najprej opredeliti, kdo so javni uslužbenci.

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

Pri oblikovanju novega sistema javnih uslužbencev je Slovenija upoštevala standarde, ki so se oblikovali za pomoč državam kandidatkam za vstop v Evropsko unijo. Standardi so bili predstavljeni prek sodelovanja z organizacijo SIGMA<sup>2</sup>, ki je skupen projekt Evropske unije in OECD.

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

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

---

<sup>2</sup> Support for improvement in governance and management in Central and Eastern European countries.

### 3. 1 Pojem javnega uslužbenca

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

V slovenskem prostoru pojem javnega uslužbenca definira ZJU, ki v 1. členu pravi, da je javni uslužbenec posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju<sup>3</sup>, pri tem pa določa, da funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci (glej Brus, 2002: 18).

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

Pravice in dolžnosti delodajalca (33. člen ZJU) v organu državne uprave in v upravi lokalne skupnosti izvršuje predstojnik organa<sup>4</sup>.

### 3. 2 Vrste javnih uslužbencev

ZJU loči tri vrste javnih uslužbencev, in sicer:

- **Uradniki.** V organih opravljajo javne naloge<sup>5</sup>; na predlog predstojnika upravnega organa jih imenuje Vlada Republike Slovenije za pomoč pri vodenju ter za opravljanje najzahtevnejših del v upravnih organih; odgovorni so predstojniku

---

<sup>3</sup> Po ZJU sestavljajo javni sektor državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalnih skupnosti (glej Belopavlovič, 2004: 11).

<sup>4</sup> »V drugih državnih organih pravice in dolžnosti delodajalca izvršuje predstojnik, če zakon, drug predpis ali splošni akt organa ne določa drugače« (glej Brus, 2002: 21).

<sup>5</sup> Javne naloge sodijo v delovno področje državnega organa ali organa lokalne skupnosti, oziroma so naloge, za katere je bila ustanovljena oseba javnega prava (16. točka 6. člen ZJU).

upravnega organa oziroma vodi organizacijske enote; imeti morajo najmanj visoko strokovno izobrazbo.

- **Uradniki**, ki v organih opravljajo **zahtevnejša spremljajoča dela**, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa; imenuje jih predstojnik upravnega organa; odgovorni so predstojniku upravnega organa oziroma vodi organizacijske enote; imeti morajo najmanj visoko strokovno izobrazbo.
- **Strokovno-tehnični javni uslužbenci**. Opravljajo druga spremljajoča dela<sup>6</sup>, ki jih je treba zagotoviti za nemoteno izvajanje javnih nalog organa; v delovno razmerje ga sprejme predstojnik upravnega organa ali pooblaščen višji upravni delavec; odgovorni so predstojniku upravnega organa oziroma vodi organizacijske enote (glej Haček, 2001: 47–48 in Cijan, Grafenauer, 1993: 51).

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

### 3.3 Pravice iz delovnega mesta

ZJU dokaj podrobno obravnava obveznosti javnih uslužbencev, pri razlagi pravic pa je potrebno poseči v Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR). 92. člen ZJU pravi, da so »pravice in obveznosti javnih uslužbencev določene s predpisi s področja delovnega prava in kolektivnimi pogodbami, če zakon ne določa drugače« (glej Brus, 2002: 120).

---

<sup>6</sup> dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela (17. točka 6. člen ZJU)

### 3. 3. 1 Pravica do izobraževanja

V diplomskem delu bom na kratko predstavila pravico do izobraževanja, ki je ena temeljnih človekovih pravic. Zapisana je tudi v ZDR in določa, da imajo delavci pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja in usposabljanja. To področje ureja tudi Zakon o pripravništvu, strokovnih izpitih in izpopolnjevanju strokovne izobrazbe delavcev v državni upravi in pravosodju, ki pravi, da se morajo javni uslužbenci med trajanjem delovnega razmerja strokovno izpopolnjevati.

Osmo poglavje ZJU obravnava področje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev, pri tem razlikuje med pravico do izobraževanja v interesu delodajalca in dolžnostjo uradnika do usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Pravica do izobraževanja pomeni, da lahko javni uslužbenci kandidirajo na internem natečaju in pridobijo možnost nadaljnega izobraževanja na stroške delodajalca. Dolžnost usposabljanja in izpopolnjevanja pa obratno pomeni obveznost izpopolnjevanja znanja v stroki in na delovnem mestu po programu in na pobudo nadrejenega.

Predstojnik in uradnik skleneta pogodbo o nadaljnjem izobraževanju, kjer so navedene pravice in obveznosti uradnika.

Po končanem nadaljnjem izobraževanju mora uradnik ostati v delovnem razmerju z istim delodajalcem vsaj toliko časa, kolikor je trajalo izobraževanje. V nasprotnem primeru ima delodajalec pravico sorazmerne vrnitve stroškov izobraževanja; to pravico pa izgubi, če v šestih mesecih ne imenuje uradnika v naziv ali ga ne premesti na delovno mesto, za katerega je predpisana izobrazba, ki jo je uradnik pridobil z nadaljnjim izobraževanjem.

Dolžnost uradnika je, da se udeleži usposabljanja na uradniškem delovnem mestu in izpopolnjevanja svojega strokovnega znanja, kamor ga napoti njegov neposredno nadrejeni na stroške delodajalca (102. člen). Neposredno nadrejeni ima dolžnost spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero uradnikov ter opraviti letni pogovor o tem z vsakim uradnikom. Neposredno nadrejeni mora omogočiti uradnikom občasno

preverjanje teoretičnega in praktičnega znanja (glej Brus, 2002: 124–126 in Brejc, 2004: 69–71).

*S programi izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja se določijo vsebine usposabljanja in izpopolnjevanja ter višina sredstev, ki so namenjena za nadaljnje izobraževanje in za izvajanje usposabljanja. Splošni program usposabljanja in izpopolnjevanja, ki zajema vsebine, pomembne za vse organe, določi vlada. Predlog programa na podlagi strokovnih analiz pripravi organ, pristojen za kadrovske zadeve, ki skrbi tudi za izvajanje tega programa, načrtuje pa tudi sredstva, potrebna za njegovo izvajanje. Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezni organ določi predstojnik (glej Brus, 2002: 49).*

Po sprejetju programa izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ima predstojnik na voljo tri mesece, da pripravi poročilo o izvedbi in učinkih programa, ki je bil sprejet za prejšnje obdobje. »Poročilo o izvedbi in učinkih splošnega programa sprejme vlada na predlog organa, pristojnega za kadrovske zadeve (104. člen).« (glej Brus, 2002: 49)

## **4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V JAVNI UPRAVI**

Slovenska javna uprava je v zadnjih letih priča spremembam, predvsem na področju razvoja človeških virov, ki je najverjetneje najpomembnejši element za/pri usposabljanje/-u in izpopolnjevanje/-u znanja javnih uslužbencev.

Cilj nadaljnjega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v slovenski javni upravi je izboljšanje delovanja celotne uprave, izboljšanje delovanja posameznih organizacij ter razvoj sposobnosti in kariere javnih uslužbencev.

Javna uprava analizira potrebe, oblikuje cilje usposabljanja, določa ustrezne strategije, organizira programe nadaljnjega usposabljanja in izpopolnjevanja, financira njihovo izvajanje ter poskrbi za evalvacijo. To so le prvi koraki za izboljšanje uspešnosti zaposlenih in s tem uspešnosti organizacije.

Usposabljanje je odgovornost vseh organov javne uprave, analiza potreb po usposabljanju pa je odgovornost vodilnih javnih uslužbencev (Miglič, 2002).

Sprememba javne in državne uprave je logična posledica sprememb, ki se dogajajo v današnjem času, in vključitve Slovenije v Evropsko unijo. Sodobna javna uprava mora biti prilagodljivejša, transparentna, kakovostnejša, cenejša in odjemalcem dostopnejša. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo mora njena uprava prevzeti zakonodajo unije in javni uslužbenci morajo pridobiti ustrezna znanja, da jo bodo razumeli in izvajali. Države članice izkazujejo usposobljenost in primernost svojih uprav preko izvajanja standardov usmerjenosti k uporabnikom javnih storitev, učinkovitosti, strokovnosti, politične nevtralnosti, zanesljivosti in racionalnosti opravljanja storitev.

Slovenska javna uprava želi s svojo prenovno in modernizacijo doseči nivoje uprave v Evropski uniji.

Poleg posodabljanja zakonodaje je potrebno tudi uvajanje novih konceptov in javnih politik. Sem sodijo nove metode upravljanja organizacij v javnem sektorju in njenih

kadrovskih virov, saj je povečanje učinkovitosti javnih uslužbencev pomemben dejavnik prenove. V ta namen morajo vodilni v upravi poskrbeti, da posodablajo staro in pridobivajo novo znanje, potrebno za učinkovito opravljanje svojega dela.

Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev je najpomembnejši element pri vpeljevanju načel celovitega obvladovanja kakovosti, ki za svojo uresničitev potrebuje organizacijsko okolje, ki podpira stalno izboljševanje kakovosti.

Organiziran in kakovosten sistem nadaljnega izobraževanja in usposabljanja razvija, dosega in ohranja profesionalizacijo uprave in vpliva na kakovostnejše in uspešnejše delo zaposlenih.

Javni uslužbenci se srečujejo z nenehnim spreminjanjem zakonodaje in vse večjimi zahtevami odjemalcev storitev. Na te spremembe lahko hitro in učinkovito reagirajo le tisti zaposleni, ki neprestano izpopolnjujejo svoje znanje in jih ni strah sprememb. Le tako bodo cilji prenovljene javne uprave doseženi. Zato mora biti omogočeno javnim uslužbencem ustrezno nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (Miglič, 2002).

Primarni cilj nadaljnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v javni upravi je torej prilagajanje uvedenim administrativnim reformam in modernizaciji, izboljšati strokovne sposobnosti javnih uslužbencev ter s tem povečati učinkovitost uprave kot celote.

Med neposrednimi cilji usposabljanja javnih uslužbencev so vsekakor pomembni njihova prilagoditev tehnološkim novostim in razvoju upravnih sistemov, povečanje njihove učinkovitosti in horizontalne mobilnosti javnih uslužbencev, prebuditev njihove motivacije do dela in še bi lahko naštevali (Dujic v Miglič, 2002: 11).

Poleg zgoraj naštetih namenov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev ne gre pozabiti, da pozitivna naravnost organizacije do vlaganja v človeški kapital koristi tudi splošnemu skupnemu cilju, torej oblikovanju takšne upravne kulture, ki bo naklonjena spremembam.

Izvajanje prenove javne uprave bo prineslo pričakovane rezultate pod pogojem, da vzporedno potekajo inovacije na področju pravic in dolžnosti javnih uslužbencev do nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja. Zaposleni v javni upravi izvajajo v prvi vrsti spremembe, ki jih je vpeljala reforma javne uprave. Za to potrebujejo ustrezno znanje, tako splošno kot posebno, in spretnosti, da bodo primerno izvajali in spremljali reformne spremembe. Gozdana Miglič zato meni, da je »skladno s tem nujno oblikovati ustrezno politiko usposabljanja, ki mora biti enakovredno vključena v strategijo javne uprave, pri čemer morajo programi reforme javne uprave zagotoviti okvir za izvedbo usposabljanja, potrebnega za doseganje reformnih rezultatov« (glej Miglič, 2002: 11).

Smiselna in učinkovita je le taka politika usposabljanja in izpopolnjevanja, ki upošteva tako individualne kot inštitucionalne zahteve delovnega mesta<sup>7</sup>, pri čemer sta posameznik in organizacija enako odgovorna. Subjekti izobraževanja, torej javni uslužbenci, se morajo zavedati pomena in odgovornosti izboljšanja lastnega znanja, spretnosti in sposobnosti. K temu bo prispevala takšna organizacijska klima, ki pozitivno vrednoti napredek zaposlenih, obenem pa ustvarja tako organizacijsko kulturo, ki spodbuja nadaljnji razvoj zaposlenih.

Na ta način ne bo prišlo do razhajanja med cilji uprave, posameznih organizacijskih enot uprave in cilji individualnega razvoja (Kovač v Miglič, 2002: 12).

Za uspešen prenos novo pridobljenega znanja v organizacijski vsak dan je potrebno nameniti posebno pozornost vsebinam izobraževalnih programov. Tako bo le sprotno ugotavljanje in analiziranje potreb po usposabljanju pripeljalo do zelenih rezultatov.

Vsaka organizacijska enota mora sestaviti **letne načrte usposabljanja**, ki naj izhajajo iz dejanskih potreb organizacije, potreb delovnih mest in potreb zaposlenih. Analiza potreb po usposabljanju je torej nujna, da usposabljanje ne bi bilo samo sebi namen, ampak investicija in najboljša rešitev ugotovljenim problemom (glej Miglič, 2002: 12).

---

<sup>7</sup> Zahteve delovnega mesta oblikujeta zunanje okolje (npr. celotna prenova javne uprave) in notranje organizacijsko okolje (specifične potrebe posameznih organizacijskih enot uprave, npr. ministrstev, povezane z njihovimi organizacijskimi cilji). (glej Miglič, 2002: 14)



## **4. 1 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja v javni upravi**

Javni uslužbenci morajo imeti ustrezno raven formalne izobrazbe in usposobljenosti za pravilno izvajanje upravnih nalog. Uspešnost njihovega dela je odvisna od doslednosti, sistematičnosti in načrtovanja vsebin in obsega strokovnega usposabljanja.

### **4. 1. 1 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev**

Načrtovanje in izvajanje nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev zahteva poznavanje potreb organizacije in zaposlenih. Načrt usposabljanja mora predstaviti potrebe, obseg in zaporedje dejavnosti za uresničitev ciljev in politik usposabljanja javnih uslužbencev. Obsegati pa mora vsebine in cilje posameznih programov usposabljanja, standarde doseganja rezultatov, kdaj (trajanje in zaporedje), kje in kako (oblike in metode) bo potekalo usposabljanje, dodelitev odgovornosti in način evalvacije usposabljanja, skupaj s tehnikami evalviranja rezultatov (Singer v Harrison v Miglič, 2002: 13). Na podlagi tega je razvidno, da mora biti analiza potreb po usposabljanju sistematična in dosledna ter del dejavnosti kadrovskih služb.

Pri načrtovanju usposabljanja javnih uslužbencev mora uprava upoštevati izsledke strokovnih analiz o dejanskih potrebah po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju. Vlaganje v razvoj kadrovskih virov je v vsaki organizaciji investicija, le če je odločitev za usposabljanje posledica stalne, sistematične in verodostojne analize potreb ter premišljenega načrtovanja. Upravni organi morajo ugotavljati in v internih splošnih aktih opredeliti znanja, potrebna za kontinuirano in učinkovito opravljanje dela, na osnovi tega pa načrtovati, izvajati in preverjati (evalvacija) učinkovitost programov izpopolnjevanja strokovne izobrazbe (glej Miglič, 2002: 14).

Uprava načrtuje usposabljanje javnih uslužbencev najpogosteje za obdobje enega leta, vendar so rezultati usposabljanja zaposlenih najučinkovitejši, če so naravnani dolgoročno. Če organizacija gleda naprej dolgoročno, lahko posamezniki na podlagi

načrtov usposabljanja načrtujejo svojo karierno pot. Analiza potreb po usposabljanju zaposlenih naj bi torej upoštevala poleg potreb organizacije tudi zaposlene, njihove sposobnosti prilagajanja, njihovo odzivanje na reforme, karierni razvoj in napredovanje. Analize, ki ne upoštevajo zaposlenih pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, imajo lahko za posledico, da se individualne želje in potrebe ne prekrivajo z organizacijskimi potrebami po usposabljanju, kar ogroža delovno harmonijo.

Načrt izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev je oblikovan za dobo enega leta in skladno z obstoječo zakonodajo. Pristojni oblikovalci ga nato dajo v obravnavo vodstvu organizacije in upravnim organom. Ko je načrt izobraževanja potrjen, se lahko le-to prične izvajati (glej Jereb, 1998: 205).

#### **4. 1. 1 Namen izobraževanja javnih uslužbencev**

Med temeljnimi cilji dodatnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev je pridobivanje novega in dopolnitev starega znanja. Z dodatnim znanjem se bodo zaposleni v javni upravi lažje prilagajali spremembam na delovnem mestu, pridobili bodo nove pristojnosti in povečali samostojnost pri delu. Namen dodatnega izobraževanja javnih uslužbencev je tudi decentralizacija odločanja, fleksibilnejši plačilni sistem in kariera posameznika. Novo znanje omogoča pospeševanje horizontalne mobilnosti zaposlenih, izboljšanje prilagodljivosti javnih uslužbencev znotraj upravnega sistema in orientiranost k uporabnikom javnih storitev (SIGMA Paper No. 16, 1996).

#### **4. 2 Ravni analize potreb po usposabljanju in oblikovanje ciljnih skupin**

Da ne bi prišlo do razhajanja med potrebami in željami organizacije in zaposlenih, je najbolje opraviti analizo potreb po usposabljanju na treh ravneh. Prva raven zajema **celotno upravo**, kjer je oblikovana splošna strategija usposabljanja javnih uslužbencev, usklajena s potrebami reformne strategije javne uprave. Ta splošna strategija vpliva na oblikovanje organizacijske kulture, ki je pripravljena na spremembe v upravi. Na drugo,

**organizacijsko raven**, vplivajo potrebe in zahteve posameznega dela. Zadnja, **individualna raven**, se mora (naj bi se) ujemati s prvima dvema, obenem pa mora dovoliti posameznikov razvoj in kariero (Stanley v NISPAcee News v Miglič, 2002: 15).

Na podlagi analiz potreb po usposabljanju se načrtujejo programi in ciljne skupine izobraževanja; pri tem se upoštevajo trenutne in prihodne potrebe po usposabljanju. Rezultati usposabljanja so najučinkovitejši, ko so prilagojeni posamezni ciljni skupini. Te skupine so opredeljene na podlagi npr. funkcije, organizacijske enote, profesionalne usmerjenosti, stopnje izobrazbe. Ko gre za vpeljevanje reform v delo uprave, so najprimernejša skupina usposabljanja višji upravni delavci, ki z vsakdanjim delom in komuniciranjem širijo znanje in sposobnosti drugih javnih uslužbencev.

Programi usposabljanja morajo biti načrtovani in pripravljene pravočasno in redno, da pomagajo zaposlenim pri svojem delu in reševanju novih problemov. Usposabljanje vpliva tudi na stališča in vedênje zaposlenih.

Organizacija in posamezniki se morajo zavedati, da načrtovanje in izvajanje usposabljanja izboljšuje njihovo uspešnost. Kljub temu se nemalokrat zgodi, da se usposabljanje in izobraževanje opravljata brez sistematičnega načrtovanja (glej Miglič, 2002:17).

### **4. 3 Upravna akademija**

Izobraževanje javnih uslužbencev je lahko organizirano interno ali eksterno, vendar večinoma poteka izven organizacije, v za to specializiranih inštitucijah. Slednje morajo poznati tako potrebe organizacije kot tudi potrebe udeležencev programov izobraževanja in usposabljanja (glej Haček, 2001: 97).

Osrednja (nacionalna) inštitucija, ki izvaja programe nadaljnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev, je Upravna akademija. Ustanovljena je bila 1. januarja 1997, kot enota Ministrstva za notranje zadeve, s ciljem izboljšati in dopolniti sistem

usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Upravna akademija se zaveda, da bodo bolj usposobljeni in motivirani zaposleni v javni upravi učinkovitejši in posledično se bo dvignila kakovost uprave kot celote.

Upravna akademija kot del ministrstva, pristojnega za upravo, stalno, sistematično in enotno usposablja zaposlene v javni upravi, preverja obstoječe in oblikuje nove programe usposabljanja in izpopolnjevanja, organizira in izvaja strokovne izpite in preizkuse znanja ter tečaje tujih jezikov.

Programi usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih v javni upravi so eno- ali petdnevne delavnice ali seminarji interaktivnega tipa, kjer sodelujejo vsi udeleženci. Pogosto uporabljene metode so simulacija dogodkov, igre vlog, študije primerov, razgovori, razprave in skupinsko delo (<http://mju.gov.si/index.php?id=478> (13. 6. 2005) in <http://www.mnz.si/si/143.php> (13. 6. 2005)).

#### **4. 4 Analiza potreb po usposabljanju**

Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanju neposredno ugotavlja probleme ter jih deli na tiste, ki se lahko odpravijo z usposabljanjem, in tiste, ki zahtevajo drugačno reševanje. V fazi ugotavljanja potreb se organizacija odloča tudi, ali bo proces usposabljanja nadaljevala ali ne. Temu sledita še fazi ocenjevanja in analiziranja.

Proces **ocenjevanja potreb po usposabljanju** na podlagi sistemskih okoliščin vedénja spremlja ugotovljene potrebe tako, da analizira:

1. dejansko naravo potreb;
2. način, kako se izražajo;
3. glavne dejavnike, zaradi katerih potreba ostaja;
4. možnost nadziranja teh dejavnikov ali njihovo odpravljanje z usposabljanjem;
5. ostale možnosti poleg usposabljanja;
6. sklepe na podlagi zgornjih odgovorov, ali ostaja usposabljanje najboljša rešitev;
7. lastnosti udeležencev prihodnjega usposabljanja.

O'Driscoll in Taylor sta ugotovila, da sta »proces ugotavljanja potreb po usposabljanju in proces njihovega ocenjevanja dopolnjujoča procesa, ki potrjujeta odločitev o izvajanju in poudarjata njegovo ustreznost« (O'Driscoll in Taylor v Miglič, 2002: 33–34).

##### **4. 4. 1 Cilji analize potreb po usposabljanju**

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

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

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

Prednosti ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju so:

- da pripomoreta k širšemu obravnavanju problemov;
- vprašanja ustreznosti, veljavnosti in učinkovitosti usposabljanja so postavljena v ospredje.

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

Analiza potreb po usposabljanju si zastavlja cilje:

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

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

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

#### **4. 4. 2 Potrebe po usposabljanju**

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

Pastuović loči 4 faze ugotavljanja potreb po usposabljanju:

1. analiza dela;
2. določanje znanja in spretnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje dela;
3. ugotavljanje znanja pri zaposlenih;
4. primerjanje potrebnega in ugotovljenega znanja (glej Pastuović v Mohorčič Špolar in Ivančič, 1996: 48).

Organizacija mora najprej preučiti vse možnosti reševanja težav, saj lahko le na podlagi ustreznih analiz ugotovi, ali je usposabljanje najprimernejši način zadovoljevanja

poslovnih potreb. Ne sme torej pozabiti, da usposabljanje terja različne materialne in nematerialne vire in da ni vedno prava rešitev.

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

Če analiza pokaže, da je za odpravo problema usposabljanje najustreznejša rešitev, sledi oblikovanje in načrtovanje usposabljanja.

#### **4. 4. 2. 1 Splošna razvrstitev potreb po usposabljanju**

- **Reaktivne potrebe po usposabljanju**

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

- **Proaktivne potrebe po usposabljanju**

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

- **Globalne potrebe po usposabljanju**

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

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



- **Diferencirane potrebe po usposabljanju**

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

#### **4. 4. 2. 2 Razvrstitev potreb po usposabljanju glede na posamezne ravni v organizaciji**

Pred samo razvrstitvijo naj poudarim, da med posameznimi ravnmi ni ostro začrtane meje; potrebe se med seboj povezujejo in prekrivajo.

- **Skupne organizacijske potrebe (organizacijska raven)**

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

- **Potrebe posameznih organizacijskih enot (raven organizacijskih enot)**

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

- **Poklicne potrebe (poklicna raven)**

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

- **Individualne potrebe (individualna raven)**

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

#### **4. 4. 3 Metode analiziranja potreb po usposabljanju**

Analiza potreb po usposabljanju je v organizaciji potrebna, ker se z njo organizacijske potrebe spremenijo v dejavnosti za boljšo uspešnost zaposlenih in posledično nje same. Na podlagi ugotovljenih potreb organizacija določi cilje usposabljanja, programe in namene, opredeli učne cilje, izbere učno okolje in oblikuje kriterije za merjenje uspešnosti programa usposabljanja. Vendar je analiza potreb zaradi svoje zahtevnosti in zamudnosti pogosto 'pozabljena' faza načrtovanja usposabljanja zaposlenih.

Organiziranje dodatnega usposabljanja javnih uslužbencev je zaželeno, ko je zaradi pomanjkanja znanja ali spretnosti njihova delovna uspešnost različna od pričakovanj in zahtevane ravni. (glej Miglič, 2002: 49)

##### **4. 4. 3. 1 Vrste analiziranja potreb po usposabljanju**

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

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

- pojem potreba ni dovolj jasno opredeljen in iz tega izhaja, da
- ni univerzalnega modela ocenjevanja potreb po usposabljanju;
- s poudarjanjem posameznikovih potreb se lahko zanemarijo večji in pomembnejši problemi (npr. ali je usposabljanje prava pot reševanja problemov delovne uspešnosti in kako bodo novo znanje in spretnosti preneseni na delovno mesto).

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

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

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

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

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

dobiti ali izboljšati z usposabljanjem in česa se je mogoče naučiti neposredno na delovnem mestu« (glej Miglič, 2002: 52).

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

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

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

**Analiza virov** zajema pregled materialnih (oprema, prostori, finančni viri) in kadrovskih virov (trenutno stanje in njihovo načrtovanje glede na prihodnji razvoj organizacije). Izsledki te analize so podlaga za načrtovanje usposabljanja in razvoja organizacije.

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

Naj zaključim, da je za uspešno ocenjevanje potreb in načrtovanje programov usposabljanja potrebno upoštevati tudi dejavnike iz okolja, ki vplivajo na (ne)uspeh usposabljanja. Odločilna pri tem je organizacijska analiza, saj so brez nje občutno zmanjšane prednosti ostalih dveh analiz.

## **5 ANALIZA PODATKOV O IZOBRAŽEVANJU JAVNIH USLUŽBENCEV V OBČINSKI UPRAVI MESTNE OBČINE KOPER**

V tem poglavju bom najprej analizirala podatke, ki mi jih je posredoval Urad za splošne zadeve Mestne občine Koper, in odgovore intervjuja z gospo Scheriani.

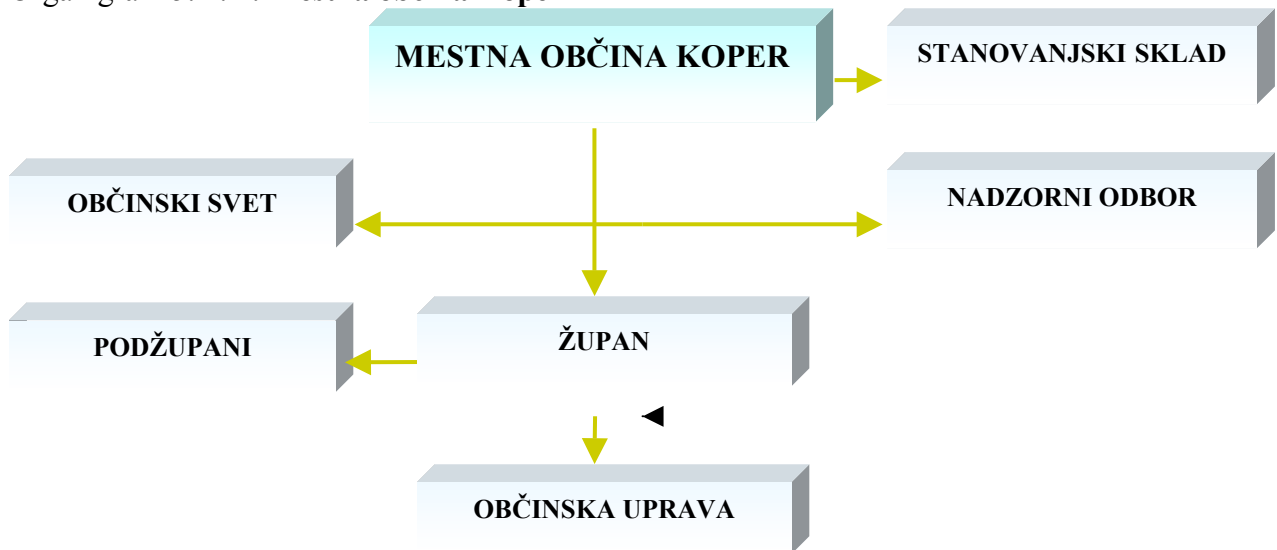
Sledilo bo:

1. Program občinske uprave Mestne občine Koper za izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev za leto 2004;
2. Izsledki poročila izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2004: primerjava med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja in usposabljanja;
3. Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2005.

### **5.1 Občinska uprava Mestne občine Koper**

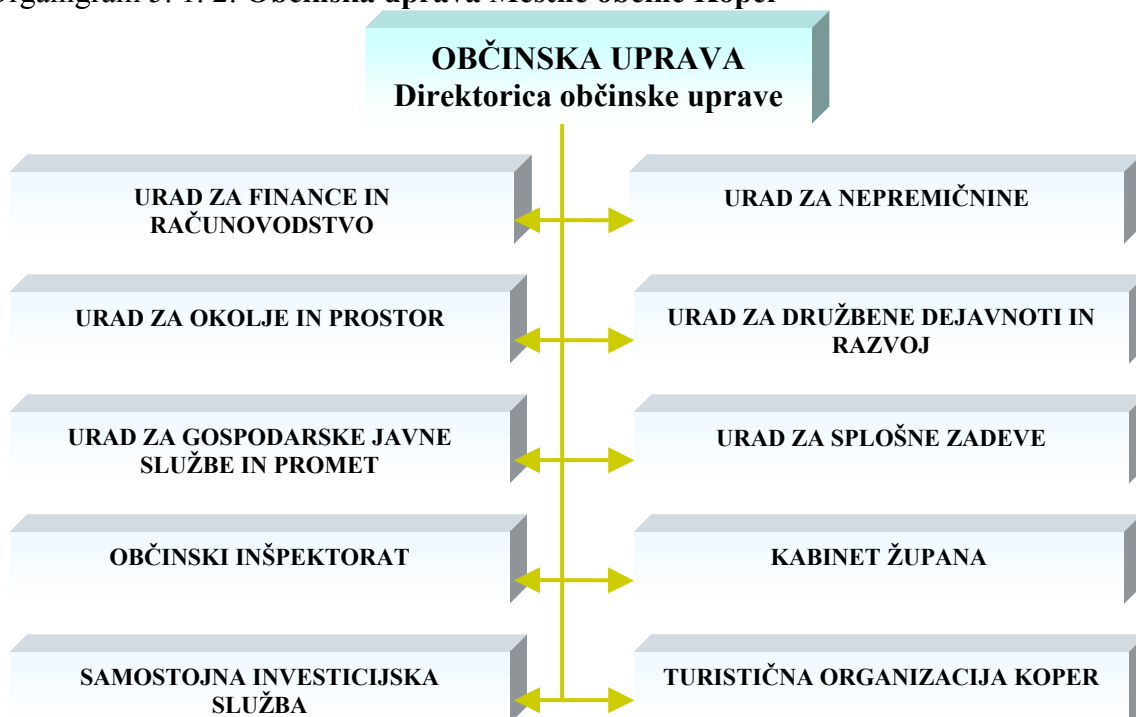
Uvodoma bom predstavila Mestno občino Koper skozi njen organigram in organigram občinske uprave, sledila pa bo sestava zaposlenih po spolni in izobrazbeni strukturi.

Organigram 5. 1. 1: Mestna občina Koper



Vir: <http://www.koper.si/povezava.aspx?pid=956> (13. 6. 2005).

Organigram 5. 1. 2: Občinska uprava Mestne občine Koper



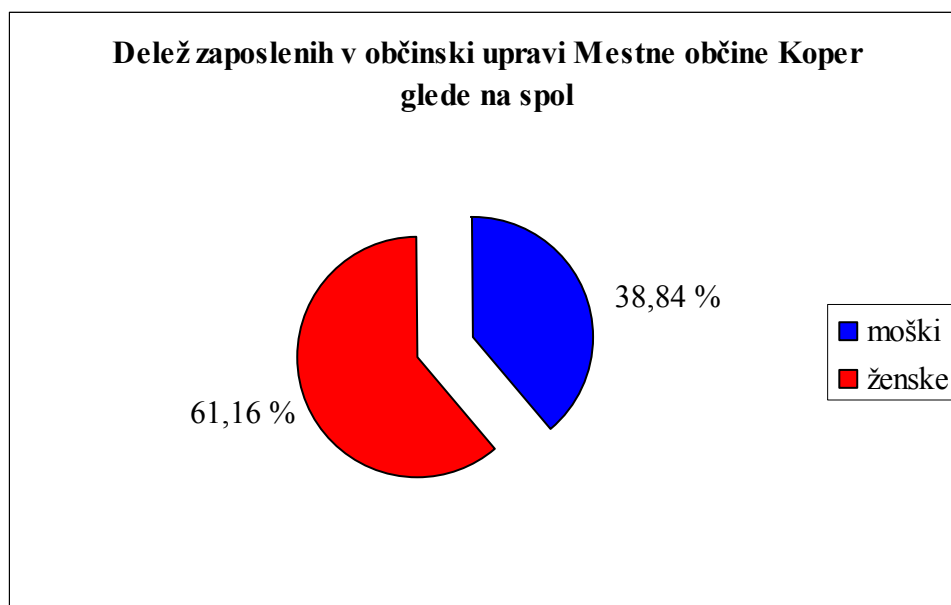
Vir: <http://www.koper.si/podrocje.aspx?id=379> (13. 6. 2005).

Tabela 5. 1. 1: Delež zaposlenih glede na spol (december 2004)

Spol	Število zaposlenih	Delež v %
Moški	47	38,84
Ženske	74	61,16
<b>Skupaj</b>	<b>121</b>	<b>100,00</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 3.

Graf 5. 1. 1: Delež zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper glede na spol



Konec leta 2004 je občinska uprava Mestne občine Koper štela 121 zaposlenih, od tega 61 % žensk; ženske prevladujejo tudi kot predstojnice in vodje posameznih uradov<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> V občinski upravi Mestne občine Koperasedajo ženske naslednje vodilne položaje: direktorica občinske uprave, vodja Urada za finance in računovodstvo, predstojnica Urada za okolje in prostor, predstojnica Urada za nepremičnine, predstojnica Urada za splošne zadeve je začasno direktorica občinske uprave, vodja kabineta župana. Urad za družbene dejavnosti in razvoj, Urad za gospodarske javne službe in promet, Občinski inšpektorat in Samostojna investicijska služba imajo predstojnika oziroma vodjo urada moškega spola.

**Tabela 5. 1. 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper od leta 2001 do leta 2004**

<b>Leto</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Poklicna izobrazba</b>	<b>Srednja izobrazba</b>	<b>Višja izobrazba</b>	<b>Visoka izobrazba</b>	<b>Ostalo (specializacija, magisterij, doktorat)</b>
<b>2001</b>	112	7	35	18	49	3
<b>2002</b>	122	7	41	19	52	3
<b>2003</b>	119	7	37	19	53	3
<b>2004</b>	121	6	38	16	57	4

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 3.

Iz tabele 5. 1. 2 je razvidno, da se stopnja izobrazbe zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper od leta 2001 do leta 2004 viša. Skoraj polovica zaposlenih ima končano visoko formalno izobrazbo, specializacijo, magisterij ali doktorat pa je v zadnjih štirih letih pridobil na novo le en javni uslužbenec. Od 121 zaposlenih jih ima le 6 poklicno izobrazbo in 38 srednjo izobrazbo.

**Graf 5. 1. 2: Izobrazbena struktura zaposlenih od leta 2001 do leta 2004**



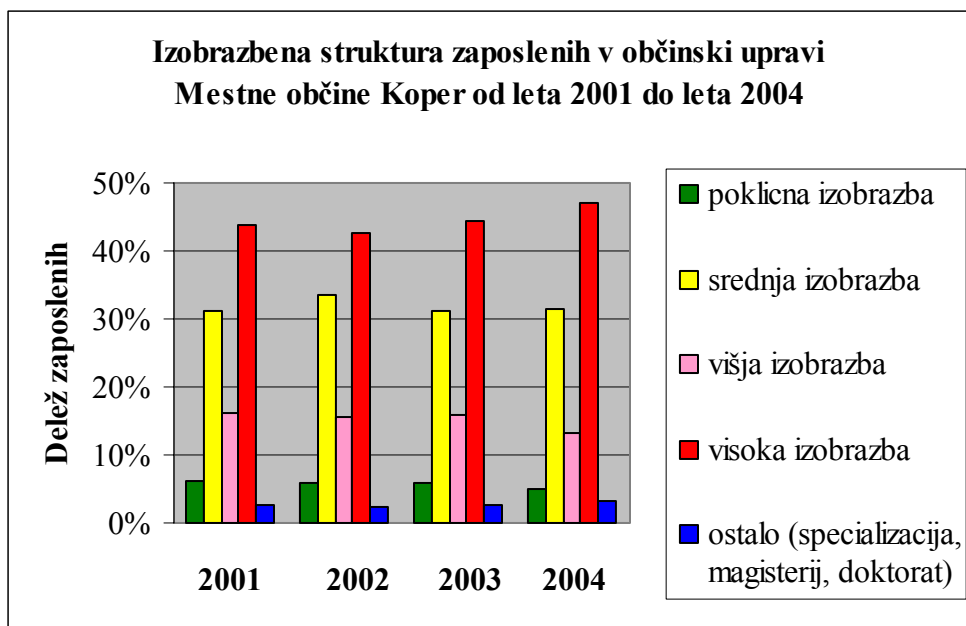
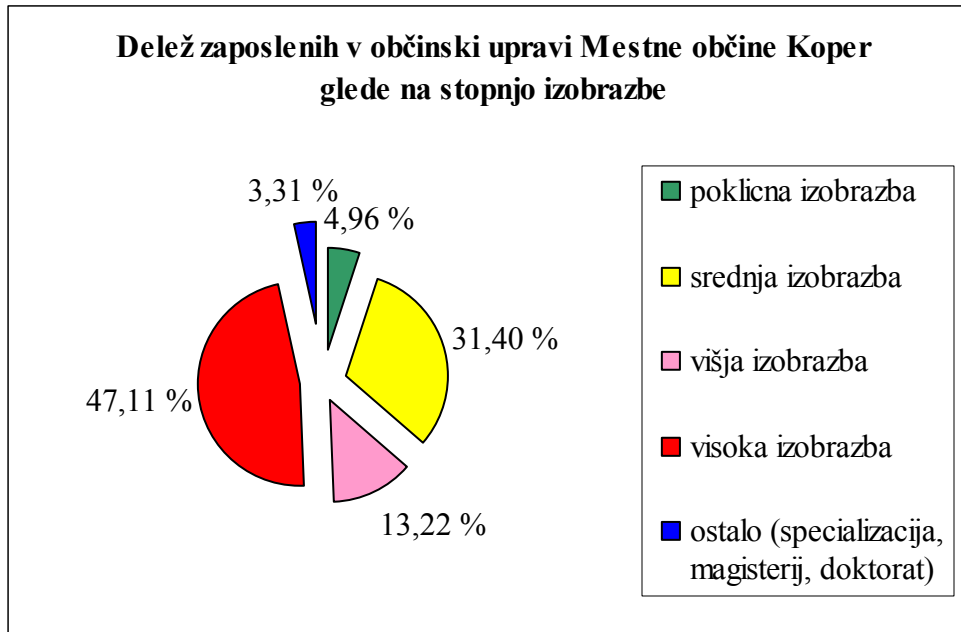


Tabela 5. 1. 3: V deležih izražena izobrazbena struktura zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper na dan 31. 12. 2004

Stopnja izobrazbe	Poklicna izobrazba	Srednja izobrazba	Višja izobrazba	Visoka izobrazba	Ostalo (specializacija, magisterij, doktorat)	Skupaj
Število zaposlenih	6	38	16	57	4	<b>121</b>
V %	4,96	31,40	13,22	47,11	3,31	<b>100,00</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 4.

Graf 5. 1. 3: Delež zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper glede na stopnjo izobrazbe (december 2004)



Leta 2004 je bila povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper VI. stopnja, čeprav ima 47 % zaposlenih VII. stopnjo izobrazbe in 3 % specializacijo, magisterij ali doktorat. Stopnja povprečne formalne izobrazbe se znižuje na račun tistih zaposlenih, ki imajo poklicno, srednjo in višjo izobrazbo; prvih je skoraj 5 %, drugih 31 %, višjo izobrazbo pa ima 13 % zaposlenih.

## **5. 2 Program občinske uprave Mestne občine Koper za izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje javnih uslužbencev za leto 2004**

Občinska uprava je program izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja za leto 2004 naredila na podlagi poročil predstojnikov in vodij samostojnih služb. Potrebe po dodatnem znanju so bile ugotovljene na podlagi analiz problemov pri delu, ugotavljanja interesov zaposlenih ter na podlagi zahtevane in dejanske izobrazbe in usposobljenosti.

Za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev je leta 2004 občinska uprava Mestne občine Koper namenila 9 milijonov tolarjev (Interno gradivo 1, 2004: 1).

## **5. 2. 1 Načrtovane oblike izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanja javnih uslužbencev za leto 2004**

### **Področja izobraževanja:**

#### **1. Izobraževanje ob delu**

V študijskem letu 2003/2004 naj bi se izobraževanje ob delu izvajalo na podlagi internega razpisa, narejenega septembra 2003, in Sklepa župana, tako za uslužbence, ki se izobražujejo v lastnem interesu, kot za tiste, ki se izobražujejo v interesu Mestne občine Koper.

#### **2. Seminarji in delavnice (interno, eksterno)**

Interni seminarji naj bi se oblikovali glede na tekoče potrebe pod vodstvom zunanjih ali notranjih strokovnjakov. Eksterno izobraževanje in usposabljanje naj bi se izvajalo na podlagi ponudb izvajalcev izobraževanja (glej prilogo B).

Novozaposlenim naj bi bil namenjen računalniški tečaj VOPI, tečajji varstva pri delu in požarne varnosti.

Če bi bilo finančno izvedljivo, bi v študijskem letu 2003/2004 organizirali tudi tečaj tujih jezikov.

#### **3. Strokovni sejmi in predstavitve**

Strokovni sejmi in predstavitve naj bi bili organizirani v skladu s ponodbami in ugotovljenimi potrebami občinske uprave Mestne občine Koper.

#### 4. Samoizobraževanje

Samoizobraževanje je izobraževanje preko branja strokovne literature, na pobudo nadrejenega ali po ugotovljeni lastni potrebi.

V načrtu izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja za leto 2004 je občinska uprava Mestne občine Koper dopustila možnost kasnejših sprememb oziroma dopolnitev programa izobraževanja v primeru, če bi za to nastale potrebe.

Zaradi nove sistemizacije delovnih mest, v skladu z novim Zakonom o javnih naročilih, so v Mestni občini Koper predvidevali, da bo prišlo do sprememb načrta izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja na področju opravljanja strokovnih izpitov (Interno gradivo 1, 2004: 1–4).

### **5. 3 Izsledki poročila izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2004: primerjava med zastavljenimi cilji in dejanskim potekom izobraževanja in usposabljanja**

Za izobraževanje javnih uslužbencev je v letu 2004 občinska uprava Mestne občine Koper načrtovala porabo 9 milijonov tolarjev, a je porabila le okoli 6.3 milijonov tolarjev, oziroma 52.000,00 SIT na zaposlenega<sup>9</sup> (Interno gradivo 2, 2005: 1).

#### **Področja izobraževanja:**

1. Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje (seminarji, posveti, sejmi)

---

<sup>9</sup> Pri tem niso upoštevani stroški internih izobraževanj, ki so jih izvajali zaposleni občinske uprave, niti potni stroški in stroški dnevnic za osebe, ki so se izobraževale v interesu Mestne občine Koper.

Občinska uprava je v letu 2004 porabila 3.402.582,00 SIT za funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje svojih zaposlenih.

**Tabela 5. 3. 1: Funkcionalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper v letu 2004 (seminarji, posveti, sejmi)**

<b>Notranja organizacijska enota</b>	<b>Predvidevano število udeležencev</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Razlika<sup>10</sup></b>	<b>Študijski dopust v urah</b>
Urad za splošne zadeve	17	13	-4	712
Urad za finance in računovodstvo	30	30	0	176
Urad za družbene dejavnosti in razvoj	21	8	-13	152
Urad za gospodarske javne službe in promet	4	7	+3	152
Urad za okolje in prostor	17	4	-13	135
Urad za nepremičnine	12	14	+2	240
Občinski inšpektorat	4	10	+6	304
Samostojna investicijska služba	3	9	+6	322
<b>Skupaj</b>	<b>108</b>	<b>95</b>	<b>-13</b>	<b>2193</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 6.

Od načrtovanih 108 udeležencev funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja se jih je v letu 2004 udeležilo le 95. Iz Urada za finance in računovodstvo se jih je udeležilo 30, toliko, kolikor je bilo načrtovano, največja odstopanja (13 manj) so bila v Uradu za družbene dejavnosti in razvoj in Uradu za okolje in prostor.

<sup>10</sup> Negativen predznak pomeni, da je bilo udeležencev manj, pozitiven predznak pa, da se je seminarjev udeležilo več udeležencev od načrtovanih.

Med oblikami funkcionalnega izobraževanja so prevladovali seminarji, večinoma iz področja sprememb veljavne zakonodaje. Izvajalce oziroma organizatorje izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev izbere občinska uprava Mestne občine Koper na podlagi potreb zaposlenih, ponudbe na tržišču ter skladno z zahtevami Zakona o javnih naročilih. V tem letu je Nebra, d.o.o., iz Ljubljane izvajala programe izobraževanja 15-krat, Agencija za management iz Ljubljane 11-krat, Društvo računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije je vodilo izobraževanje 6-krat, Izobraževalno središče Miklošič iz Ljubljane pa 5-krat (Interno gradivo 3, 2005: 7) .

Skupno število ur, namenjenih študijskemu dopustu<sup>11</sup>, je bilo 2193, od tega jih je porabil Urad za splošne zadeve kar 712, sledil mu je občinski inšpektorat s 304 urami. Najmanj ur študijskega dopusta je imel Urad za okolje in prostor (135), ki je poslal na dodatno izobraževanje le 4 zaposlene od načrtovanih 17.

## 2. Organizirano izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje

Tabela 5. 3. 2: **Organizirano izobraževanje in strokovno usposabljanje za leto 2004**

<b>Področje izobraževanja</b>	<b>Število udeležencev</b>
Praktična uporaba ZJN-1A – Spremembe in dopolnitve (eksterno)	23
Delo z aplikacijami, kadrovska evidenca in plače (eksterno)	2
Novosti iz finančnega in računovodskega področja (interno)	15
<b>Skupaj</b>	<b>40</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 7–8.

V lanskem letu je občinska uprava Mestne občine Koper organizirala 2 eksterna izobraževalna in izpopolnjevalna programa, ki se ju je udeležilo skupaj 25 javnih uslužbencev, od tega sta se le 2 zaposlena udeležila programa s področja plač in kadrovske evidence. Oba eksterna programa sta potekala septembra lanskega leta. Maja

<sup>11</sup> Študijski dopust je »plačana odsotnost z dela, ki se odobri osebi, da bi sodelovala v programu izobraževanja ali usposabljanja« (glej Jelenc, 1991: 51).

istega leta pa se je interno organiziranega programa iz področja financ udeležilo 15 zaposlenih.

### 3. Izobraževanje ob delu

V tekočem študijskem letu 2004/2005 se na osnovi objavljenega internega natečaja izobražuje 32 javnih uslužbencev, od tega polovica v interesu Mestne občine Koper, ostala polovica pa v lastnem interesu.

Iz pogovora z gospo Scheriani sem izvedela, da občinska uprava Mestne občine Koper spodbuja in podpira nadaljnje izobraževanje zaposlenih javnih uslužbencev, tudi če to ni v njenem interesu. Da bi pomagala javnim uslužbencem, ki se izobražujejo tako v lastnem kot tudi v interesu občine, jim je odobrila študijski dopust.

Tabela 5. 3. 3: **Področja pridobivanja dodatne izobrazbe leta 2004**

<b>Področje izobraževanja</b>	<b>Število javnih uslužbencev</b>
Pridobitev vozniškega izpita C-kategorije	1
Pridobitev V. stopnje izobrazbe	1
Pridobitev VI. stopnje izobrazbe	1
Pridobitev VII. stopnje izobrazbe	15
Podiplomski študij	13
Doktorski študij	1
<b>Skupaj</b>	<b>32</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 5.

Iz tabele 5. 3. 3 je razvidno, da je skoraj polovica zaposlenih, ki so se izobraževali ob delu, obiskovala programe za pridobitev VII. stopnje izobrazbe, 13 pa podiplomski študij. V študijskem letu 2003/2004 je bilo med javnimi uslužbenci, ki so imeli sklenjeno pogodbo o izobraževanju, 7 takih, ki so uspešno zaključili izobraževanje ob delu.

4. Priprave na strokovne izpite in preizkuse znanja ter strokovni izpiti in preizkusi znanja

Za priprave na strokovne izpite in preizkuse znanja ter strokovne izpite in preizkuse znanja je občinska uprava Mestne občine Koper namenila 1.362.702,00 SIT<sup>12</sup>.

Izvajalci izobraževanja javnih uslužbencev so bili izbrani na podlagi Zakona o javnih naročilih.

**Tabela 5. 3. 4: Priprave na strokovne izpite in preizkuse znanja ter strokovni izpiti in preizkusi znanja leta 2004**

Vrsta strokovnega izpita <sup>13</sup>	Število udeležencev
--	---------------------

<sup>12</sup> V znesek niso prišteti potni stroški in stroški dnevnic.



Priprava na strokovni izpit za imenovanje v naziv	10
Priprava na strokovni izpit iz upravnega postopka	14
Strokovni izpit iz upravnega postopka	14
Priprava iz poslovanja z dokumentarnim gradivom	7
Izpit iz poslovanja z dokumentarnim gradivom	6
Usposabljanje za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku	2
Preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku	2
Seminar s preverjanjem znanja o varstvu pri delu in varstvu pred požarom za delavce MOK	14
<b>Skupaj<sup>14</sup></b>	<b>69</b>

Vir: Interno gradivo 3, 2005: 8–9.

Leta 2004 se je 69 zaposlenih občinske uprave udeležilo priprav na strokovne izpite in preizkuse znanja. Največ (14) jih je obiskovalo pripravo na strokovni izpit iz upravnega postopka in ga tudi uspešno zaključilo, samo 2 zaposlena pa sta se udeležila usposabljanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem področju in opravila preizkus znanja iz tega področja. Od 7 udeležencev programa priprave iz poslovanja z dokumentarnim gradivom je ta izpit opravilo 6 javnih uslužbencev.

#### **5. 4 Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2005**

Načrt izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja je bil leta 2005 oblikovan na podlagi veljavne zakonodaje in potreb posameznih uradov. V ta namen je občinska uprava Mestne občine Koper odobrila porabo 12 milijonov tolarjev.

---

<sup>13</sup> Priprave na strokovne izpite in preizkuse znanja ter strokovne izpite in preizkuse znanja opravlja Upravna akademija.

<sup>14</sup> Prišteti je treba 3 pripravnike, ki so se udeležili priprav na strokovni izpit za imenovanje v naziv in opravili strokovni izpit za imenovanje v naziv.

Občinska uprava Mestne občine Koper načrtuje v študijskem letu 2004/2005 izvedbo naslednjih programov izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev (Interno gradivo 4, 2005: 1):

### **Področja izobraževanja:**

#### 1. Izobraževanje ob delu

Izobraževanje ob delu za uslužbence, ki se izobražujejo v interesu Mestne občine Koper in tiste, ki se izobražujejo v lastnem interesu, bo izvedeno na podlagi internega natečaja iz septembra 2004 in Sklepa župana.

Pravice in obveznosti iz naslova izobraževanja bodo urejene v pogodbi o izobraževanju.

#### 2. Seminarji in delavnice (interni, eksterni)

Uprava Mestne občine Koper načrtuje izvedbo internih seminarjev z notranjimi ali zunanjimi strokovnjaki. Vsebine seminarjev bodo iz področja kakovosti, uporabe aplikacij in glede na sprotne potrebe (glej prilogo C).

Eksterni seminarji bodo organizirani in izvedeni pri najboljših ponudnikih izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev.

V študijskem letu 2004/2005 naj bi se v občinski upravi Mestne občine Koper izobraževalo 121 uslužbencev (toliko je tudi vseh zaposlenih); Za ta namen je predvedenih 255 ur.

Javni uslužbenci občinske uprave se bodo lahko dodatno udeležili izobraževanja iz področja:

- informatike
  - Excel, vsi zaposleni urada za družbene dejavnosti in razvoj, 1 oseba iz samostojne investicijske službe (nadgradnja znanja)

- Uporaba internih aplikacij za vse zaposlene urada za družbene dejavnosti in razvoj (osvežitev znanja)
- GIS, 1 oseba iz urada za gospodarske javne službe in promet, 1 oseba iz urada za okolje in prostor
- notranjega in zunanjega komuniciranja
  - vsi zaposleni urada za družbene dejavnosti in razvoj
- tujih jezikov
  - izobraževanje italijanskega jezika, 3 zaposleni urada za družbene dejavnosti in razvoj
  - italijanščina (2. stopnja), 1 oseba iz samostojne investicijske službe.

Za zaposlene, ki so na novo sklenili delovno razmerje z občinsko upravo Mestne občine Koper, bo slednja organizirala računalniške tečaje VOPI, tečaj varstva pri delu in tečaj iz požarne varnosti.

Skladno s finančnimi zmogljivostmi bodo organizirali tečaje tujih jezikov.

### 3. Strokovni sejmi in predstavitve

Organizacija strokovnih sejmov in predstavitev bo izvedena na podlagi ugotovljenih potreb in zbranih ponudb.

### 4. Samoizobraževanje

Javni uslužbenci se sami izobražujejo, berejo strokovno literaturo, spremljajo veljavno zakonodajo na lastno pobudo ali na pobudo nadrejenega.

### 5. Strokovni izpiti

Strokovni izpiti se bodo izvajali na podlagi veljavne zakonodaje, Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Mestne občine Koper iz avgusta 2004 in razpoložljivih podatkov kadrovske službe.

Občinska uprava Mestne občine Koper dopušča možnost, da se tekom leta pojavijo nove potrebe po izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev. Po pregledu potreb in odobritvi direktorja bodo vključene v Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (Interno gradivo 4, 2005: 1–5).

## **5. 5 Dokazovanje hipotez**

Iz zgornjih tabel je sicer razvidno, da je leta 2004 občinska uprava Mestne občine Koper nameravala porabiti 9 milijonov tolarjev za programe izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja javnih uslužbencev, a je dejansko porabila okoli 6.3 milijonov tolarjev, kar je približno 52.000 SIT na zaposlenega.

Iz tabele 5. 3. 1 je razvidno, da je leta 2004 občinska uprava Mestne občine Koper nameravala poslati na dodatno usposabljanje 108 zaposlenih, dejansko pa se je organiziranih programov udeležilo 95 javnih uslužbencev, kar je veliko, če upoštevamo, da je občinska uprava leta 2004 štela 121 zaposlenih. Tega leta je občinska uprava Mestne občine Koper porabila za izobraževanje javnih uslužbencev le 66.000 SIT na zaposlenega.

Izobraževanje je bilo načrtovano po posameznih uradih in je potekalo tako eksterno kot interno z lastnimi strokovnjaki. Na podlagi rezultatov analize lahko potrdim postavljeno hipotezo, da občinska uprava Mestne občine Koper organizira in spodbuja programe za razvoj svojih zaposlenih. Dokaz temu je tudi to, da se v njenem interesu nadalje izobražuje 16 zaposlenih; toliko je tudi tistih, ki se izobražujejo v lastnem interesu. Javnih uslužbencev, ki se ne bi dodatno izobraževali, če bi to zahtevala narava dela, na občinski upravi Mestne občine Koper ne beležijo.

Vsem javnim uslužbencem, ki se izobražujejo, je Mestna občina Koper odobrila študijski dopust.

Iz pogovora z gospo Scheriani (glej prilogo A) sem dobila izhodišča za delno potrditev druge hipoteze, ki pravi, da občinska uprava Mestne občine Koper ugotavlja in upošteva potrebe in interese javnih uslužbencev pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter izvaja analizo ugotavljanja potreb po izobraževanju. Pri pripravi programa strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja za leto 2004 so bili upoštevani rezultati analiz problemov pri delu, interesi zaposlenih ter predvsem zahtevana stopnja izobrazbe in usposobljenosti.

Septembra 2004 so sprejeli novo sistemizacijo delovnih mest na podlagi Zakona o javnih uslužbencih, drugih predpisov in upoštevanja notranje organizacijske potrebe občinske uprave. Na podlagi nove sistemizacije si je občinska uprava Mestne občine Koper zastavila cilj čimprejšnje izdelave matrike kompetentnosti kadra. Na tej osnovi naj bi pričeli izvajati analizo ugotavljanja potreb po izobraževanju. Zato lahko le delno potrdim drugo hipotezo.

Občinska uprava Mestne občine Koper potrebuje na nekaterih področjih dodaten kader, ki bo bolj kompetenten in uspešen pri doseganju postavljenih ciljev. Ta potreba je posledica pomanjkanja proračunskih sredstev in težave pridobivanja ustreznega kadra zaradi premajhne možnosti nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, nizkih dohodkov za nekatera delovna mesta in nizkih dohodkov za mlade zaposlene (glej Živec, 2004: 142–154).

Te ovire namerava preseči z javnimi natečaji in razpisi, ki bodo določali na podlagi novo sprejete sistemizacije kriterije, ki jih morajo izpolnjevati sedanji in bodoči uslužbenci. Morda ne bi bilo napačno, če bi odprli vrata mlademu kadru<sup>15</sup>, ki nima veliko delovnih izkušenj, a je po končanem študiju močno motiviran za delo in željan učenja tudi za nižje protiplačilo. Mladi so odprti za nove izkušnje in bi najverjetneje z navdušenjem obiskovali programe nadaljnjega izobraževanja iz področja, ki jih potrebuje delodajalec.

---

<sup>15</sup> Na koncu leta 2004 je bila povprečna starost zaposlenih v občinski upravi Mestne občine Koper 40 let, kar je relativno nizka starost (Interno gradivo 3, 2005: 5).

## **6 SKLEP**

V diplomskem delu sem si zastavila cilj, da na podlagi teoretičnih spoznanj o pomenu nadaljnega izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev in z raziskavo o organiziranju le-tega v občinski upravi Mestne občine Koper spoznam, kakšno je dejansko stanje na tem področju.

Spremembe delovnega okolja terjajo od organizacij v javni upravi nenehno prilagajanje, a hkrati ne smejo pozabiti na humanost in pomen zaposlenih kot njihovega največjega premoženja.

Nuja nenehna prilagajanja zahteva pridobivanje novih znanj in spretnosti, kar ustvarja vedno nove potrebe po usposabljanju in razvoju. Pritisk na zaposlene za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, vedno večje zahteve po zmanjšanju stroškov storitev, zahteve odjemalcev po vse večji kakovosti so le nekateri sprožilci stalnega in sistematičnega usposabljanja. Poleg tega se organizacije zavedajo vse hitrejšega prenosa informacij in pomena dobrega odnosa do odjemalcev storitev, kar postavlja pod drobnogled kakovost in raznovrstnost kadrovskih virov.

Usposabljanje in razvoj postajata tako vse pomembnejša v vsaki organizaciji, ki si želi nadaljnji obstoj. Z nenehnim spremljanjem in analiziranjem svojega zunanjega okolja, kjer prihaja do sprememb predvsem na družbenem, zakonskem in tehnološkem področju, bo usposabljanje njenih zaposlenih uspešno. Organizacija ne sme pozabiti tudi na svoje notranje okolje in vzdušje organizacije, ki prispevata k premostitvi težav pri prenosu in vključevanju novega znanja v delovne procese.

Usposabljanje in razvoj zaposlenih sta za organizacijo koristna in mora gledati nanje kot na investicijo. Usposabljanje pa ne sme biti samo sebi namen. Potrebe po usposabljanju morajo biti natančno analizirane, ker samo ugotavljanje problemov v organizaciji ni dovolj za oblikovanje ciljev in izvedbo izobraževanja. Pomanjkljivosti in probleme v organizaciji se lahko odpravi na različne načine; izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih ni vselej optimalna rešitev. Pri analizi potreb po usposabljanju se torej najprej izsledijo vzroki neuspešnosti oziroma težav, sledi nadaljnja analiza, ki ugotovi, ali je usposabljanje najprimernejša rešitev za odpravo problemov, oblikovanje ciljne skupine in določitev vrste znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo.

Za uspešnost programa usposabljanja je nujno, da se njegove vrednote in cilji skladajo z organizacijskimi. V obratnem primeru se lahko izbrani programi usposabljanja izkažejo za neprimerne, za izgubo časa in neustrezno uporabo finančnih virov. V takem primeru se

lahko zgodi, da so zaposleni deležni usposabljanja na področju, ki jim ne koristi, ne pa na področjih, kjer je to dejansko potrebno. Zato mora biti načrt usposabljanja skladen s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji organizacije.

Tega se zavedajo tudi v občinski upravi Mestne občine Koper, saj pri načrtovanju izobraževanja in usposabljanja skušajo upoštevati poleg veljavne zakonodaje tudi interese in potrebe javnih uslužbencev. Septembra 2004 so naredili novo sistemizacijo delovnih mest, naslednji cilj je oblikovanje matrike kompetentnosti kadra, na njeni osnovi pa naj bi kasneje realizirali analizo(e) potreb po usposabljanju.

Tako lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi, da občinska uprava Mestne občine Koper organizira in spodbuja dodatno izobraževanje zaposlenih; medtem ko pa je druga hipoteza, ki govori o tem, da občinska uprava Mestne občine Koper analizira potrebe po izobraževanju in jih poleg interesov javnih uslužbencev upošteva pri načrtovanju in organiziranju programov nadaljnjega izobraževanja, le deloma potrjena.

Usposabljanje in izobraževanje bosta torej prinesla pričakovane rezultate, če bosta organizirana na podlagi analiz o potrebah po usposabljanju. Zato naj vodilni v občinski upravi Mestne občine Koper nenehno spremljajo potrebe organizacije in njenih zaposlenih ter te potrebe med seboj usklajujejo in dopolnjujejo.

## **7 LITERATURA IN VIRI**

1. Beaumont, Paul B. (1995): *The Future of Employment Relations*. Sage Publications, London.
2. Belopavlovič, Nataša (2004): *Delovna razmerja*. Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.



3. Brejc, Miha (2004): Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
4. Brus, Petra (2002): Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Uvodna pojasnila. GV Založba, Ljubljana.
5. Cijan, Rafael in Grafenauer, Božo (1993): Državna uprava Republike Slovenije. Posebni del. Visoka Pravna šola Univerze v Mariboru, Maribor.
6. Cooper, L. Terry (1994): The Responsible Administrator, An Approach to Ethics for the Administrative role. Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
7. Čater, Natalija (2004): Zakon o javnih uslužbencih v praksi s komentarjem in vzorci. FINAC Založba, Ljubljana.
8. Dominko Baloh, Jasna in Razpet, Alojz (2000): PHARE Inovacijska strategija na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja v Sloveniji. Ministrstvo RS za šolstvo in šport, Ljubljana.
9. Drewry, Gavin (1993): The Civil Service Today. Blackwell, Cambridge, USA.
10. Dujić, Slobodan (1999): »Razvoj programov usposabljanj in izpopolnjevanj javnih uslužbencev.« V: Dnevi javnega prava, Portorož, 1999. Inštitut za javno upravo, Ljubljana, stran 243–257.
11. Fournier, Jacques (1997): Administrative Reform in the Commissions Opinions. SIGMA Paper, št. 23.
12. Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

13. Jelenc Kraševac, Sabina (2003): Univerza za učečo se družbo. Kako univerza sledi tokom sodobnega izobraževanja. Založba Sophia, Ljubljana.
14. Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana.
15. Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleščini, francoščini, španščini, nemščini in italijanskem jeziku. Pedagoški inštitut pri univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
16. Jereb, Janez (1998): »Vloga in pomen izobraževanja odraslih.« V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov – zbornik. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
17. (2004) KATALOG 2005: Program usposabljanja in izpopolnjevanja. Strokovni izpiti in preizkusi znanja. Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.
18. (2004) KATALOG 2005: Program usposabljanja in izpopolnjevanja. Usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev. Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.
19. Korade Purg, Štefka (2004): »Zagotavlja kakovosti v delovanju uprave – vloga nekaterih dejavnikov, določenih v sistemu javnih uslužbencev.« V: KONFERENCA Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004. Zbornik referatov. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, stran 51–57.
20. Kovač, Polonca (2002): »Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike«. Teorija in praksa, 39, 6/2002, stran 1037–1047.
21. Kramberger, Anton (ur.) (1997): Prenova poklicnega izobraževanja in vloga zakonodajnih klasifikacij. Regulating Classifications in the Reformed VET System.

European Commission. Zbornik mednarodnega posvetovanja, Bled, 4. in 5. april 1997. Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.

22. Lane, Jan Erik (1995): The Public Sector. Sage Publications, London.

23. Miglič, Gozdana (2002): Analiza potreb po usposabljanju. Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija, Ljubljana.

24. Miglič, Gozdana (2005): Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja. Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.

25. Mohorčič Špolar, Vida A. in Ivančič, Angelca (1996): Potrebe po izobraževanju odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana.

26. Mundy, Simon (2001): KULTURNA POLITIKA Kratek vodnik. Council of Europe Publishing. Založništvo Sveta Evrope, Ljubljana.

27. (2004) Pomembne teme v izobraževanju v Evropi. Zvezek 3: UČITELJSKI POKLIC V EVROPI: PROFIL, TRENDI, HOTENJA. Poročilo III: DELOVNE RAZMERE IN POROČILO. Eurydice, Ljubljana.

28. (1996) Public Service Training System in OECD Countries. Sigma Paper No. 16. OECD in EC/PHARE.

29. Purg, Adam (1997): »Uprava in kadri.« V: Brezovšek, Marjan (ur.): Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji, Slovensko politološko društvo, Ljubljana, stran 189–200.

30. Srebotnjak, Polona (1997): »Sistem javnih uslužbencev.« V: Brezovšek, Marjan (ur.): Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji, Slovensko politološko društvo, Ljubljana, stran 301–309.

31. Thompson, J. Frank (ur.) (1989): Handbook of Public Administration. Jossey-Bass Publishers, San Francisco–London.
32. Tomovič, Nevenka (1999): Upravljanje s človeškimi viri. Upravna akademija, Ljubljana.
33. Trpin, Gorazd (1997): »Preobrazba slovenske javne uprave.« V: Brezovšek, Marjan (ur.): Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji, Slovensko politološko društvo, Ljubljana, stran 159–174.
34. Valentinčič, Jože, Papotnik, Amand in Grebenšek, Anton (1995): Usposabljanje za delo. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
35. (2002) Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah Evropske unije. Študija Eurydice, Ljubljana.
36. (1998) Vzgojno – izobraževalni priročnik. Zamisli, viri, metode in dejavnosti za neformalno medkulturno vzgojo in izobraževanje mladih in odraslih. Informacijsko dokumentacijski center Sveta Evrope, Skupnost dijaških domov Slovenije, Urad za mladino Republike Slovenije, Ljubljana.
37. Žagar, Mitja (1997): »Sodobne države, kontinuirano izobraževanje in demokracija.« V: Brezovšek, Marjan (ur.): Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji, Slovensko politološko društvo, Ljubljana, stran 55–74.
38. Živec, Uroš (2004): »Obalno-kraška regija.« V: Pinterič, Uroš (ur.): Administrativna usposobljenost slovenskih občinskih uprav. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, stran 142–154.

39. Žurga, Gordana (1997): »Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij v javni upravi.« V: Brezovšek, Marjan (ur.) (1997): Zbornik referatov, Portorož. Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji, Slovensko politološko društvo, Ljubljana, stran 259–268.

## INTERNI VIRI OBČINSKE UPRAVE MESTNE OBČINE KOPER

1. (2004) Program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja delavcev Mestne občine Koper za leto 2004. Interno gradivo 1, Koper.
2. (2005) Poročilo strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja delavcev Mestne občine Koper za leto 2004. Interno gradivo 2, Koper.
3. (2005) Kadrovsko poročilo za leto 2004. Interno gradivo 3, Koper.
4. (2005) Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev Mestne občine Koper za leto 2005. Interno gradivo 4, Koper.

## INTERNETNI VIRI

1. Mestna občina Koper <http://www.koper.si/> (13. 6. 2005)
2. Ministrstvo za notranje zadeve <http://www.mnz.si/> (13. 6. 2005)
3. Ministrstvo za javno upravo <http://mju.gov.si/> (13. 6. 2005)

## **8 PRILOGE**

**Priloga A: Intrevju z gospo Marino Sceriani, Koordinator II iz Urada za splošne zadeve občinske uprave Mestne občine Koper.**

**Priloga B: Okvirni plan seminarjev občinske uprave Mestne občine Koper po uradih za študijsko leto 2003/2004 (interno gradivo 1).**

**Priloga C: Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2005.**

## **Priloga A**

**Intervju z gospo Marino Scheriani, Koordinator II iz Urada za splošne zadeve občinske uprave Mestne občine Koper.**

Intervju z gospo Scheriani je bil opravljen v sredo, 8. junija 2005, v prostorih občinske uprave Mestne občine Koper.

**1. Koliko zaposlenih šteje občinska uprava Mestne občine Koper?**

*Ga. Scheriani:* »Na dan 31. 12. 2004 je bilo v občinski upravi Mestne občine Koper zaposlenih 121 oseb, od tega 47 moških in 74 žensk.«

## **2. Kakšna je njihova povprečna stopnja izobrazbe?**

*Ga. Scheriani:* »Največ zaposlenih ima VI. stopnjo izobrazbe.«

## **3. Ali spodbuja občinska uprava Mestne občine Koper nadaljnje izobraževanje in usposabljanje svojih javnih uslužbencev?**

*Ga. Scheriani:* »Ja.«

## **4. Kako ugotavljate potrebe po izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev? Opravite analizo potreb po usposabljanju (faze: opredelitev potreb po usposabljanju, opredelitev ciljev usposabljanja, določitev strategije usposabljanja, oblikovanje in načrtovanje usposabljanja, izvajanje usposabljanja, evalvacija usposabljanja)?**

*Ga. Scheriani:* »Programe izobraževanja in usposabljanja oblikujemo na podlagi veljavne zakonodaje in nove sistemizacije delovnih mest, ki jo je občinska uprava Mestne občine Koper sprejela septembra 2004. Naslednji cilj je oblikovati matriko kompetentnosti kadra in kasneje na njeni podlagi opravljati proces analiziranja potreb po usposabljanju. Smo pa v programu izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za leto 2005 upoštevali korektorne ukrepe iz preteklega leta.«

## **5. Ali upoštevate želje in interese javnih uslužbencev pri oblikovanju programov za izobraževanje in usposabljanje?**



*Ga. Scheriani:* »Vodje posameznih uradov posredujejo informacije o problemih in potrebah; le-te pa skušamo upoštevati pri načrtovanju izobraževanja. Preko letnih razgovorov z zaposlenimi pa bomo lahko ugotovili potrebe vsakega posameznika.«

**6. Kje potekajo programi dodatnega izobraževanja in usposabljanja vaših javnih uslužbencev?**

*Ga. Scheriani:* »Odvisno. Upravna akademija ima ekskluzivo določenih programov, ostale izvajalce pa zberemo glede na ponudbo in finančne zmogljivosti.«

**7. Ali so tudi taki zaposleni, ki se izobražujejo na lastno pobudo?**

*Ga. Scheriani:* »Lani se je nadalje izobraževalo 32 javnih uslužbencev, od tega kar 16 v lastnem interesu. Največ se jih odloča za podiplomski študij, a za delo zadošča VII. stopnja izobrazbe. Občinska uprava pa je vsem odobrila študijski dopust.«

**8. Na podlagi česa izbirate kandidate za izobraževanje oziroma usposabljanje?**

*Ga. Scheriani:* »Kandidati so izbrani na podlagi nove sistemizacije delovnih mest, ki je bila sprejeta septembra 2004.«

**9. Ste že opravili analizo, če dodatno izobraževanje in usposabljanje pripelje do želenih rezultatov? Kateri so?**

*Ga. Scheriani:* »Neposredno nismo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih, pri tem pa smo upoštevali kritike strank, odzivni čas javnih uslužbencev in številne druge indikatorje.«

**10. Na katerem področju bi zaposleni nujno potrebovali dodatno znanje?**

*Ga. Scheriani:* »Nedvomno na področju notranje komunikacije.«

## Priloga B

### Okvirni načrt seminarjev občinske uprave Mestne občine Koper po uradih za študijsko leto 2003/2004

Tabela 8. 1: Urad za splošne zadeve

Vsebina seminarja	Število udeležencev	Število dni
Novi zakon o javnih uslužbencih	1	1
Varstvo osebnih podatkov	1	1
Veščine dela s strankami	3	1
Enotna metodologija vodenja projektov	1	1
Organizacijske vede za delavce v državni upravi	1	1
Tajništvo	1	2
Področje protokola	1	4
Področje lokalne samouprave	1	1
Pravdni postopek	1	1
Obligacijsko pravo	1	1
Pridobivanje sredstev iz EU	1	2
Strokovna izpopolnjevanja iz delovnih področij informacijskega sistema	4	4
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 2.

Tabela 8. 2: Urad za finance in računovodstvo

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Davčni predpisi	3	3–5
Blagajniško poslovanje	2	2
Finančno poslovanje	5	5–8
Inventura in vodenje evidence premoženja	3	3
Prispevki za socialno varnost in osebni prejemki	2	2
Računovodstvo, letna poročila	6	8
Izvrševanje proračuna	2	4
Razvojno načrtovanje in priprava investicijskih projektov ter pridobivanje finančnih sredstev	3	3–5
Javna naročila	2	2–5
Pridobivanje sredstev iz EU	2	2–5
<b>Skupaj</b>	<b>30</b>	<b>33–47</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 2.

Tabela 8. 3: Urad za družbene dejavnosti in razvoj

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
ZUP	2	6
Seminarji iz delovnega področja	12	12
Nova zakonodaja (predvsem področje javnih naročil)	7	7
<b>Skupaj</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 2.

Tabela 8. 4: Urad za nepremičnine

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Odnos s strankami	3	2
Komuniciranje s strankami	3	2
Splošni upravni postopek	3	2
Novosti s področja zakonodaje	3	2
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 3.

Tabela 8. 5: Urad za gospodarske javne službe in promet

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Seminarji iz delovnega področja	4	16
<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 3.

Tabela 8. 6: Urad za okolje in prostor

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Razvojni programi in razpisi	2	5
Varstvo naravnih in kulturnih vrednot	3	6
Spremljanje področja investicij	2	4
Novosti na področju statističnih podatkov	1	2
GIC	1	3
Varstvo okolja	4	8
Urejanje prostorske dokumentacije	2	8
Načrtovanje	2	6
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>42</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 3.

Tabela 8. 7: **Občinski inšpektorat**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Vodenje ustne obravnave v upravnem postopku	1	1
Izvržba upravnih aktov	1	1
Javna naročila malih vrednosti	1	1
Tečajji v organizaciji ZORS (Združenje občinskih redarjev Slovenije)	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 3.

Tabela 8. 8: **TOK (Turistična organizacija Koper)**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Seminarji iz delovnega področja	2	4
<b>Skupaj</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 3.

Tabela 8. 9: **Samostojna investicijska služba**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Področje javnih naročil	1	2
Področje izdelave investicijskih programov	1	2
Področje graditev objektov v skladu z veljavnimi predpisi in posebnosti pri gradnji in vzdrževanju infrastrukturnih objektov	1	2
<b>Skupaj</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Vir: Interno gradivo 1, 2004: 4.

## Priloga C

### Program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev v občinski upravi Mestne občine Koper za leto 2005

Na podlagi predlogov predstojnikov in vodij posameznih organizacijskih enot bodo (naj bi bili) organizirani in izvedeni naslednji seminarji in delavnice:

Tabela 8. 10: **Kabinet župana**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Komuniciranje z javnostjo	1	6
Protokol	3	9
Poslovno sekretarsko področje	1	4
<b>Skupaj</b>	<b>5</b>	<b>19</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 2.



Tabela 8. 11: Urad za splošne zadeve

Vsebina seminarja	Število udeležencev	Število dni
Področje prevajanja	1	3
Kadrovsko področje (ZJU, Zakon o sistemu plač itd.)	2	6
Varstvo osebnih podatkov	1	1
Področje civilne zaščite	2	6
Pridobivanje sredstev iz EU	1	2
Področje KS	1	2
Obligacijska razmerja	1	3
Izvršilno pravo	1	3
Nepravdni postopki	1	3
Veščine dela s strankami	6	12
Področje kakovosti	1	4
Področje lokalne samouprave	1	1
Strokovno izpopolnjevanje iz delovnih področij informacijskega sistema (administracija baze podatkov, Oracle, udeležba na strokovnih konferencah, administracija sistema Windows, administracija mreže, elektronskih arhivskih sistemov, elektronskega poslovanja, izpopolnjevanje na področju GIS)	5	50
<b>Skupaj</b>	<b>24</b>	<b>96</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 2–3.

Tabela 8. 12: Urad za finance in računovodstvo

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Sistem notranjih finančnih kontrol	2	2
Finančno upravljanje in enotni zakladniški račun	2	2
Priprava letnega poročila in zaključnega računa	3	3
Priprava premoženjske bilance	1	1
Obračun DDV	2	2
Novi predpisi za področje obračuna plač in osebnih prejemkov	3	3
Izhodišča priprave proračuna	2	2
Priprava finančnih načrtov in načrtov razvojnih programov občine	2	2
Sprememba vodenja predpisanih računovodskih evidenc	2	2
Sprememba predpisov s področja financ in računovodstva	2	2
Spremembe predpisov s področja davkov	2	2
Področje tajniškega poslovanja in komuniciranja s strankami	1	1
Področje blagajniškega poslovanja	1	1
Področje inventure in evidence osnovnih sredstev	1	1
Načrtovanje financiranja in stroškovnega vodenja investicij	1	1
Financiranje projektov iz EU in donacij	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 3.

Tabela 8. 13: **Urad za družbene dejavnosti**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Seminarji iz delovnih področij urada (otroško varstvo, osnovno izobraževanje, šport, sociala, zdravstvo, gospodarstvo, kmetijstvo, turizem, kultura, upravni postopek itd.)	14	28
<b>Skupaj</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 3.

Tabela 8. 14: Urad za nepremičnine

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Komuniciranje s strankami	4	8
Splošni upravni postopek	2	2
Novosti s področja zakonodaje delovnih področij	3	6
<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 2.

Tabela 8. 15: Urad za gospodarske javne službe in promet

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Seminarji iz delovnega področja urada (koncesije, javna podjetja, zakonodaja iz delovnih področij urada, javna naročila)	5	10
<b>Skupaj</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 3.

Tabela 8. 16: **Urad za okolje in prostor**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Varstvo naravnih in kulturnih vrednot	2	4
Novosti na področju statističnih podatkov	1	2
Varstvo okolja	2	4
Priprava prostorske dokumentacije	4	12
Načrtovanje	2	6
<b>Skupaj</b>	<b>11</b>	<b>28</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 4.

Tabela 8. 17: **Občinski inšpektorat**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Vodenje ustne obravnave v upravnem postopku	1	1
Izvržba upravnih aktov	1	1
Tečajji v organizaciji ZORS (Združenje občinskih redarjev Slovenije)	5	5
<b>Skupaj</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 2.

Tabela 8. 18: **TOK (Turistična organizacija Koper)**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Veščine dela s strankami	1	2
Izobraževanje iz delovnega področja	1	6
<b>Skupaj</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 4.

Tabela 8. 19: **Samostojna investicijska služba**

<b>Vsebina seminarja</b>	<b>Število udeležencev</b>	<b>Število dni</b>
Področje javnih naročil	8	8
Področje graditev objektov	7	7
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Vir: Interno gradivo 4, 2005: 4.