

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

PROCES IZOBRAŽEVANJA V JAVNI UPRAVI

Aleksandra Prokić

Ljubljana, junij 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

PROCES IZOBRAŽEVANJA V JAVNI UPRAVI

Kandidatka: Aleksandra Prokić
Vpisna številka: 04034154
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, junij 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Aleksandra Prokić, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04034154, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Proces izobraževanja v javni upravi.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral: Boštjan Horvat.

Ljubljana, 12. 6. 2012

Podpis avtorice:

POVZETEK

Javna uprava v zadnjih letih doživlja nenehne spremembe, ki so posledica sprememb v okolju. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih sta pomembna dejavnika razvoja javne uprave. Javni uslužbenci z nadaljnjim izobraževanjem in usposabljanjem razvijajo kariero, svoje sposobnosti in pomagajo k izboljšanju učinkovitosti, strokovnosti in delovanju celotne uprave. Javna uprava mora biti usmerjena v zagotavljanje ustrezno usposobljenih kadrov za strokovno in kakovostno izvajanje njenih storitev. Vodilni bodo dosegli optimalen rezultat izobraževanja in usposabljanja zaposlenih le v primeru, če bo proces izobraževanja in usposabljanja skrbno načrtovan ter v skladu s strateškimi cilji organizacije in če bodo na to gledali kot na investicijo in ne kot na strošek. Proces izobraževanja in usposabljanja je rezultat obsežnejše analize ugotavljanja potreb in organiziranja primernih programov izobraževanja. V nadaljevanju diplomske naloge bom zato bolj podrobno opisala sam proces izobraževanja in usposabljanja.

V diplomski nalogi sem spoznavala proces izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na Davčnem uradu Ljubljana na podlagi teoretičnih dejstev. Vse oblike izobraževanja in usposabljanja so dobro organizirane. Proces izobraževanja na Davčnem uradu Ljubljana zajema vse faze systemskega modela procesa izobraževanja, ki ga opisuje teorija.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, izobraževalni procesi, sistemizacija kadrov, javna uprava, javni uslužbenec

SUMMARY

EDUCATIONAL PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Public administration has been facing with the constant public environment changes. Training and education of employees are important factors in the development of public administration. Public employees with further education and training develop their career, skills and help to improve efficiency, competency and functioning of the entire administration. Public administration must be focused on providing adequate trained personnel for professional and high quality services. The process of education and training of employees is effective only if it is carefully designed in accordance with the strategic goals of the organization and if it is regarded as an investment, not as a cost. The educational process is resulted by complex analysis of needs and organization of appropriate educational programs. Further on, as the main objective of the thesis I will therefore specifically describe educational process as such.

The thesis presents the educational process of the employees in Ljubljana Tax Office, based on theoretical facts. All forms of education and training are well organized. The educational process in the Ljubljana Tax Office includes all phases of systematic educational process model, as described by theory.

Key words: education, training, educational processes, human resources systematization, public administration, public employee

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
1 UVOD.....	1
2 TEMELJNI POJMI.....	3
2.1 Znanje.....	3
2.2 Učenje.....	4
2.2.1 Permanentno in organizirano učenje	4
2.2.2 Dejavniki učenja.....	5
2.2.3 Učenje odraslih	6
2.3 Izobraževanje	7
2.3.1 Didaktična načela	8
2.4 Usposabljanje.....	9
2.4.1 Oblike usposabljanja	9
2.5 Javna uprava in javni uslužbenci	10
3 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	14
3.1 Razvoj zaposlenih	14
3.2 Oblikovanje procesa izobraževanja in usposabljanja.....	14
3.3 Analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju	17
3.3.1 Namen in metode analize potreb po izobraževanju ter usposabljanju	17
3.3.2 Tri ravni analize potreb	18
3.3.3 Prepoznavanje ciljev izobraževanja	20
3.4 Faza načrtovanja	21
3.4.1 Učno okolje.....	22
3.5 Faza uresničevanja	22
3.5.1 Prenos znanja	23
3.6 Faza evalvacije.....	24
3.6.1 Nameni in cilji evalvacije	24
3.6.2 Čas evalvacije	25
4 IZOBRAŽEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV	27
4.1 Značilnosti izobraževanja v javni upravi	27
4.2 Ključni obliki izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev	28
4.2.1 Akcijsko učenje	29
4.2.2 Procesno usmerjeni seminarji	29
4.3 Upravna akademija.....	30
4.3.1 Področje dela Upravne akademije	30
5 PRAVNA UREDITEV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	32
5.1 Ustava Republike Slovenije.....	32

5.2	Zakon o delovnih razmerjih.....	33
5.3	Zakon o javnih uslužbencih.....	34
6	EMPIRIČNI DEL.....	36
6.1	Predstavitev davčne uprave RS	36
6.2	Metode dela	36
6.3	Analiza rezultatov	37
6.3.1	Generalni davčni urad – Oddelek za izobraževanje.....	37
6.3.2	Vodja referata na Oddelku za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti	40
6.3.3	Zaposleni v referatu za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti.....	41
7	ZAKLJUČEK.....	44
	LITERATURA IN VIRI	46

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki učenja	5
Slika 2: Delitev javnih uslužbencev.....	13
Slika 3: Osnovni model sistematičnega usposabljanja	16

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja	3
Tabela 2: Vrste zrelosti	6
Tabela 3: Delitev izobraževanja glede na namen	7
Tabela 4: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem	10
Tabela 5: Elementi izobraževalnega procesa	15

1 UVOD

»Uči se!« Ta stavek poslušamo vse življenje. Otroci ga slišijo od staršev, v šoli jim ga ponavljajo učitelji. Pogosto se sprašujemo, ali ni to le nek izrabljen izraz. V sedanjih časih se odgovor nedvomno glasi, da ne. Včasih je namreč veljajo, da je službo prej dobil tisti, ki je bil fizično močan, za današnji čas pa to ne velja. Na podlagi statističnih podatkov je razvidno, da je v državah evropske unije med brezposelnimi vsaj petkrat več tistih s končano osnovno šolo, kot tistih z univerzitetno diplomo.

Začela se je doba, ko povsem uporabno strokovno znanje lahko zastara, še preden šolanje konča generacija dijakov oziroma študentov. To pomeni, da je vseživljenjsko izobraževanje postalo nujnost. Ob tem spoznanju pa se postavljajo vprašanja o sredstvih za izobraževanje in njihovi optimalni uporabi. Dejstvo je, da je količina dobrin v naravi omejena, kar pomeni, da je omejena tudi količina »dobrin« v organizacijah. Treba je najti način optimalne porabe tistega, kar imamo. Ugotavljamo torej, da je izobraževanje v organizacijah nujno, količina sredstev za to pa je omejena.

Prav tako se v javni upravi namenja veliko pozornosti izobraževanju javnih uslužbencev. Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja določa, da mora biti proces izobraževanja javnih uslužbencev skladen z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, potrebnimi za učinkovito upravno poslovanje. Proces izhaja neposredno iz ugotavljanja potreb po usposabljanju v upravi. Na podlagi ugotovljenih potreb se kasneje oblikujejo vsebine izobraževanja in usposabljanja in so podlaga za določanje ciljnih skupin tistih javnih uslužbencev, kateri potrebujejo izobraževanje in usposabljanje.

Organizacije v javni upravi se ves čas spreminjajo. Usklajeno delovanje različnih področij organizacije vodi do optimalnih rezultatov. Ustrezni in kakovostni kadri so najpomembnejši in neprecenljiv vir ter pomenijo konkurenčno prednost. Usposobljenost in znanje kadrov sta temelj za uspešnost organizacije.

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

V diplomski nalogi bom predstavila proces izobraževanja in pojasnila vse večji pomen izobraževanja v javni upravi na konkretnem primeru Davčnega urada Ljubljana (v nadaljevanju DULJ).

Diplomsko nalogo bom razdelila na dva dela. Prvi del bo teoretični in se bo nanašal na sam proces izobraževanja. Drugi del bo predstavljal proces in program izobraževanja in usposabljanja na konkretnem primeru DULJ. Zanimajo me dejavnosti, povezane z

izobraževanjem in usposabljanjem znotraj organizacije, katere so faze izobraževanja, kako se ocenjuje učinkovitost izobraževalnega procesa ter kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje. Drugi del diplomske naloge bo empiričen in bo temeljil na opravljenih intervjujih, vse z namenom, da bi dobila čim bolj realen vpogled v procese izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter predlagati morebitne rešitve za izboljšanje sistema izobraževanja kadrov na DULJ. Na ta način bom primerjala teorijo s prakso in tako ugotovila kje se praksa razlikuje od teorije, kje so pomanjkljivosti in kje priložnosti za izboljšanje.

2 TEMELJNI POJMI

2.1 ZNANJE

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Pomen, ki ga pripisujemo znanju in njegovo razumevanje glede prenove znanja, lahko razvrstimo v tri skupine (Možina, 2002, str. 207):

- **Vidik uporabnosti.** Znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
- **Socialni vidik.** Gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina človeštva in je pomembno za proces združitve ljudi, glede njihovega sodelovanja.
- **Razvojni vidik.** Poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri razvijanju naših potencialnih sposobnosti. Tesno s tem je povezano motiviranje ljudi za stalno izobraževanje in usposabljanje.

Najpogostejša delitev znanja je na eksplicitno in implicitno, kot je to razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

EKSPPLICITNO ZNANJE	IMPLICITNO ZNANJE
<i>tabele</i>	<i>izkušnje</i>
<i>diagrami</i>	<i>sposobnosti</i>
<i>specifikacije izdelkov</i>	<i>intuicija</i>
<i>znanstvene formule</i>	<i>razumevanje</i>
<i>računalniški programi</i>	<i>prepoznavanje</i>
<i>podatkovne baze</i>	<i>zaznavanje</i>
<i>zapisane dobre prakse</i>	<i>občutki</i>
<i>standardi organizacije</i>	<i>čustva</i>
<i>cilji organizacije</i>	

Vir: Sitar (2006, str. 63)

Eksplicitno znanje se odraža v tabelah, diagramih ... Predstavlja predvsem racionalno in teoretično znanje. Eksplicitno znanje je lažje dostopno, saj je bolj razumljivo in ga lažje prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovne baze.

Implicitno, tiho oziroma skrito znanje je znanje, ki ga sestavljajo izkušnje, sposobnosti ... in je nasprotje eksplicitnemu znanju. To znanje je prisotno v idealih, vrednotah, postopkih, navadah, obsegu informacij ... je ponotranjeno in skrito v glavah ljudi (Peršak v: Stopar, 2004, str. 17).

Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Zgolj podatkovno učenje, ki vodi le do skladiščenja podatkov v spominu, še ne pomeni pravega znanja. Šele, ko podatke in informacije postavimo v sistem med seboj povezanih funkcionalnih odnosov, lahko govorimo o pridobitvi znanja. Na ta način pridemo do novih spoznanj, ugotovitev in idej (Možina, 2002, str. 207).

2.2 UČENJE

Učenje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti v otroštvu in nadaljuje v obdobju mladostništva. Ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča. Človek potrebuje namreč ves čas novo znanje, ki ga zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina, starševstvo in starost (Možina, 2002, str. 210).

Učenje bi lahko najširše opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem na posameznika vplivajo tako okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, kot izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva ter njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam, če je to mogoče (Možina, 2002, str. 210).

Učenje je pomembno za celotno organizacijo in ne samo za posameznike. Tudi organizacija se mora prilagajati okolju, zato je zanjo zelo pomembno učenje zaposlenih, saj se bo le tako lahko prilagajala spremembam in se posledično hitreje razvijala.

2.2.1 PERMANENTNO IN ORGANIZIRANO UČENJE

Permanentno in organizirano učenje je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšanja sposobnosti zaposlenih pri izvrševanju poslovnih nalog. Organizacija glede na poslovanje in predvidevanje prihodnosti definira potrebe po učenju, ki izhajajo iz rednih nalog in zahtev, da obvladuje dela za normalno delovanje, ter iz zahtev, da obvladuje dela in naloge, ki jih narekuje trg. Nenehne spremembe pa porajajo nove in nove potrebe po vedno bolj organiziranem učenju.

Za permanentno učenje so v sodobni organizaciji pomembne naslednje značilnosti (Možina, 2002, str. 209):

- Organizacija se mora najprej zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora obvladovati hitro širjenje in uveljavljanje tistih znanj, vrednot in strokovnosti, ki prispevajo h končnemu rezultatu in vodijo k postavljenim ciljem. Organizacija mora obvladovati tako enostavnejše učenje, ki je povezano z uvajanjem novih proizvodov, procesov in tehnologij, kakor tudi zahtevnejše učenje, ki je povezano s spreminjanjem norm, vrednot, kulture ipd.
- Organizacija se mora naučiti tudi pozabljanja. To je opustitve tistega, lahko tudi težko pridobljenega znanja, vrednost, strokovnosti, kar ne prispeva h končnemu rezultatu,

oziroma ne vodi k postavljenim ciljem. To je v primeru uvajanja novega proizvoda in procesa in ukinitve starega razmeroma enostavno, v primeru spreminjanja norm, vrednot in podobnega pa največkrat izredno zahtevno.

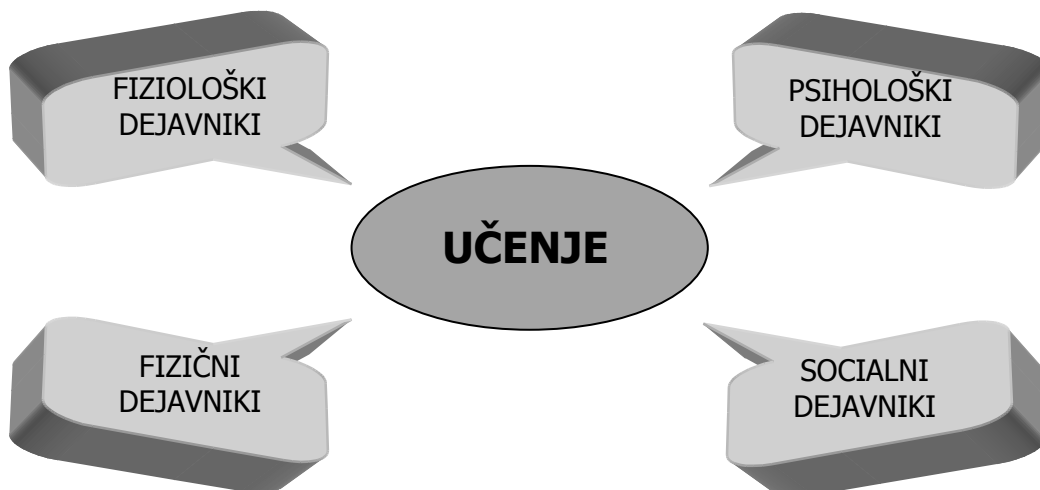
- Zelo pomembna postaja sposobnost prepoznavanja potreb po novem znanju, ki je pomembno za prihodnost organizacije.
- Vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja in postajajo sestavni del delovnih procesov v organizaciji.
- Učenje postane ciklični proces ugotavljanj potreb po novem znanju, planiranja učenja, realizacije in ocenjevanja učinkov učenja.
- Zaposleni se zavedajo potreb po znanju. Znanje jim pomeni konkurenčno prednost tako z vidika posameznika kakor tudi z vidika organizacije. So vedno bolj motivirani za učenje in pripravljeni sodelovati v procesu učenja, ker jim to omogoča lažje obvladovanje sprememb, ki se dogajajo v procesu dela.
- Učenje v organizaciji je kontinuiran proces, ki se nikdar ne konča.
- Izvajanje procesa učenja ni samo domena kadrovskih delavcev ali samo menedžerjev, ampak je to proces v katerem aktivno sodelujejo vsi zaposleni.

2.2.2 DEJAVNIKI UČENJA

Na učni uspeh vpliva več dejavnikov. Delimo jih na tiste, ki so v udeležencu samem (notranji dejavniki) in na tiste, ki izhajajo iz njegovega okolja (zunanji dejavniki). Med seboj se prepletajo in vplivajo drug na drugega (Možina, 2002, str. 212).

Ločimo naslednje dejavnike učenja, kot nam to prikazuje slika 1:

Slika 1: Dejavniki učenja



Vir: Možina (2002, str. 212)

- **Fiziološki dejavniki učenja**, so tisti, ki izhajajo iz posameznikovega telesnega stanja, zdravja in počutja. To so lahko kratkotrajni, kot so lakota, sitost in utrujenost,

ali dolgotrajni, kot so bolezen ter pomanjkljivost organov in čutil (na primer kratkovidnost in naglušnost).

- **Psihološki dejavniki učenja** so za posameznika najbolj pomembni, ker na nekatere lahko zavestno vpliva (na primer motivacija, navade, tisto, kar človek zmore, spretnosti ...).
- **Fizični dejavniki učenja** so tisti, ki izhajajo iz neposrednega učnega okolja (na primer osvetljenost, temperatura, zračnost, tišina ali hrup ...).
- **Socialni dejavniki učenja** so tisti, ki izhajajo iz delavčevega ožjega ali širšega okolja (na primer družina, organizacija šolstva ...).

2.2.3 UČENJE ODRASLIH

Ker bom v diplomskem delu govorila o izobraževanju odraslih se mi zdi prav, da opredelim tudi pojem zrelosti, kajti pojem odraslosti ni povsem jasen.

Poznamo štiri najpomembnejše vrste zrelosti, ki so med seboj povezane in se medsebojno pogojujejo, kar je obrazloženo v tabeli 2 (Možina, 2002, str. 213):

Tabela 2: Vrste zrelosti

BIOLOŠKA ZRELOST, s katero mislimo na zrelost človekovih organov. Na podlagi biološke zrelosti, ki se kaže na posameznikovi zunanosti, ljudje največkrat sklepamo, ali štejemo posameznika za odraslega ali ne.

PSIHOLOŠKA ZRELOST, s katero razumemo optimalno delovanje motorike in psihomotorike ter zmožnost presojanja, nadziranja čustev ipd.

SOCIALNA ZRELOST, s katero razumemo tisto zrelost, ki se izraža v odnosih z drugimi ljudmi. S tem mislimo čustveno ravnotežje, občutek za realnost, prožnost in prilagodljivost, zgrajen sistem notranjih standardov ipd.

POKLICNA ZRELOST, s katero označujemo zmožnost za pravilno izbiro poklica in uspeh v poklicu.

Vir: Možina (2002, str. 213)

Pomemben faktor pri učenju odraslih je sposobnost za učenje in spreminjanje te sposobnosti s starostjo. Ločimo tri vrste lastnosti, pomembnih za učenje v obdobju odraslosti (Možina, 2002, str. 213, 214):

- **Senzorične lastnosti** so lastnosti, ki s staranjem upadajo, kot na primer slabšanje vida in sluha, daljšanje reakcijskega časa ipd.
- **Intelektualno spoznavne lastnosti**, med katere sodijo sposobnost za učenje, inteligentnost, miselni procesi, spomin ... Hitrost upadanja je odvisna od stalne miselne dejavnosti, intelektualne zahtevnosti dela, nivoja izobrazbe, posameznikovih izkušenj, načina življenja ter učnih navad.

- **Emocionalno motivacijske lastnosti** so najbolj določene z zrelostjo posameznika. To so na primer emocionalna stabilnost, ki posamezniku omogoča trajnejšo usmerjenost k cilju, odgovornost, odzivanje v podobni situaciji, potrpežljivost pri doseganju ciljev ipd.

Posameznikovo učenje se ne konča v trenutku, ko konča šolanje in se zaposli. Učenje je vseživljenjski proces, ki poteka skozi celotno aktivno delovno dobo posameznika in pa tudi po njej.

2.3 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti, navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Možina idr., 1998, str. 491).

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 75).

Izobraževanje delimo glede na namen v dve skupini, kot je to prikazano v tabeli 3:

Tabela 3: Delitev izobraževanja glede na namen

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Formalno izobraževanje</u>: pridobitev javno priznane stopnje izobrazbe ali usposobljenosti, formalno izobraževanje pripelje do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov,
<ul style="list-style-type: none"> • <u>neformalno izobraževanje</u>: omogoča pridobitev znanja in spretnosti, potrebnih za opravljanje konkretnega poklica in poklicnega dela ter tvori skupaj z znanjem, pridobljenim s formalnim izobraževanjem, celoto, ki omogoča uspešno delo zaposlenega. Delimo ga na usposabljanje, ki je namenjeno uvajanju ali privajanju na delo in na izpopolnjevanje, ki se nanaša na razširjanje, poglobljanje in prilagajanje že dosežene formalne izobrazbe ali kako drugače pridobljenega znanja.

Vir: Strategija izobraževanja (2006, str. 5)

Izobraževanje delimo tudi na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takšnih znanj in sposobnosti, ki jih vsak človek za življenje nujno potrebuje, gre za splošno izobraževanje. Kadar pa je izobraževalni proces usmerjen k posredovanju znanj, sposobnosti in navad, ki jih človek potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju.

Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje se začne strokovno izobraževanje (Jereb, 1989, str. 16).

2.3.1 DIDAKTIČNA NAČELA

Znanstvena disciplina, ki preučuje nekatere zakonitosti izobraževalnega procesa, je didaktika. Mnogo avtorjev jo opredeljuje kot vedo o pouku.

Didaktika preučuje pouk z vidika izobraževalnih ciljev in nalog, metod, sredstev in organizacije. Izrazito je usmerjena v izbiro in urejanje učnih vsebin, določanje ustreznih učnih postopkov ter razvoj metod in postopkov za vrednotenje dosežkov glede na zastavljene izobraževalne cilje (Možina, 2002, str. 215).

Upoštevanje teh načel vodi osebo, ki izobražuje, da lahko uresniči svoje naloge. Vsako načelo ima svojo vrednost, vendar jih ne smemo gledati ločeno, ker niso povsem samostojna, ampak so velikokrat drugo drugemu pogoj ali pa se med seboj omejujejo. Najbolj splošna načela so naslednja (Možina, 2002, str. 215, 216):

- **Načelo nazornosti** pomeni, da se udeležence izobraževanja vodi do jasnih predstav oziroma, da se jim snov predstavi na njim razumljiv način. To omogoča izbiro ustreznih metod in pripomočkov.
- **Načelo primernosti** pomeni, da je vsako izobraževanje prilagojeno posebnostim, značilnostim, sposobnostim in potrebam izobraževanja.
- **Načelo znanstvenosti** pomeni, da izobraževanje za določeno strokovno področje upošteva tehnološki in znanstveni razvoj stroke.
- **Načelo vzgojnosti** pomeni, da izobraževanje posreduje udeležencem tudi vrednote posameznega strokovnega področja.
- **Načelo zavestne aktivnosti** pomeni, da brez aktivnega sodelovanja udeležencev izobraževanja, izobraževanje ni uspešno. To načelo zahteva izbiro aktivnih metod, ki spodbujajo aktivnost udeležencev.
- **Načelo postopnosti in sistematičnosti** se uresničuje s spoštovanjem načel, kot so: od lažjega k težjemu, od znanega k neznanemu, od preprostega k zapletenemu, od bližnjega k oddaljenemu ipd. Učne vsebine morajo biti sistematično urejene in si slediti v logičnem zaporedju.
- **Načelo trajnosti znanja** pomeni, da vsako izobraževanje vsebuje znanje in spretnosti, ki naj bi jih udeleženci izobraževanja trajno osvojili. Za doseg tega je potrebno upoštevati zakonitosti učenja in uporabljati take metode poučevanja, da udeleženci izobraževanja znanje in spretnosti trajno osvojijo.
- **Načelo prilagojenosti poučevanja razvojni stopnji udeleženca** pomeni, da je potrebno izobraževanje prilagoditi predznanju, izkušnjam in starosti udeležencev izobraževanja.

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Stališče, ki prevladuje je, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila pojem usposabljanja.

2.4 USPOSABLJANJE

Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1989, str. 16).

Usposabljanje je niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje ter je skladno z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji (Vukovič, Miglič, 2006, str. 22).

Usposabljanje lahko razumemo tudi kot vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti.

Usposabljanje temelji na treh temeljnih predvidevanjih, in sicer, da (Miglič, 2005, str. 34):

- je usposabljanje sistematičen proces, v katerem prevladujeta načrtovanje in nadzor, dopolnjen z evalvacijo njegove uspešnosti in nenaključno ter občasno učenje iz izkušenj,
- se usposabljanje nanaša na spreminjanje konceptov, spretnosti ali odnosov zaposlenih, tako posameznikov kot tudi skupin,
- je namen usposabljanja izboljšati trenutno in prihodnjo delovno uspešnost posameznikov in skupin ter tako povečati uspešnost tistega dela organizacije, v katerem delata posameznik in skupina.

Usposabljanje je dejavnost, ki organizacije veliko stane, vendar so mnoge spoznale, da je to nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot poslovnim rezultatom, zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v številnih organizacijah vsaj enkrat mesečno. To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričani, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost, ne samo v organizaciji, temveč so rezultati vidni tudi na trgu (Lipičnik, 1998, str. 112, 113).

2.4.1 OBLIKE USPOSABLJANJA

Če pogledamo pojem usposabljanje podrobneje, vidimo, da zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji. Za te različne oblike usposabljanja so se do danes uveljavili že različni izrazi (Možina, 2002, str. 217, 218):

PRIPRAVNIŠTVO je proces načrtnega vključevanja novincev, ki so si pridobili poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji. Gre za daljše obdobje praktičnega usposabljanja posameznika, ki poteka pod nadzorom v določenih okoliščinah. Cilj pripravništva je, da je po končanem usposabljanju

pripravnik sposoben samostojno opravljati delo. Namen je povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi dejavnostmi. Nadzor zagotavlja mentor, ki v vlogi usmerjevalca, svetovalca in organizatorja, prenaša na pripravnika svoje izkušnje in mu pomaga pri opravljanju dela.

DOPOLNILNO USPOSABLJANJE je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so manjše dopolnitve sposobnosti. Opravlja se v primerih, ko zaposleni ne dosegajo določenih internih kriterijev ali pa kadar se je način opravljanja dela delno spremenil.

UVAJANJE je usposabljanje, s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela. Uvajanje omogoča učinkovito vključevanje v delo novim delavcem in tistim, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih.

PRIUČITEV je usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela. Ta oblika je namenjena delavcem, ki pričenjajo z novim delom na novem strokovnem področju ter novim delavcem.

PREUSPOSABLJANJE je usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej.

RAZLIKE MED IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM:

Tabela 4: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

	IZOBRAŽEVANJE	USPOSABLJANJE
CILJ	splošni in abstraktni ter dopuščajo posamezniku lastno tolmačenje in razumevanje	del načrtov usposabljanja in podrobno opisujejo vedenje pri delu, ki se pričakuje
VSEBINA	teoretična in konceptualna gradiva, katerih cilj je spodbuditi kritične in analitične sposobnosti	praktična in večina vsebin izhaja iz potreb organizacijskega okolja
ČAS	daljši	krajši
KRAJ	izobraževalne inštitucije	neposredno delovno okolje

Vir: po Miglič (2005, str. 36, 37)

Kljub razlikam med navedenimi pojmi, ki so razloženi v tabeli 4, le-ti tvorijo pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o izobraževanju brez usposabljanja in obratno. Izobraževanje in usposabljanje naj bi razumeli kot dve nerazdružljivi dejavnosti.

2.5 JAVNA UPRAVA IN JAVNI USLUŽBENCI

Pojem **javne uprave** lahko razumemo v ožjem in širšem pomenu. V ožjem pomenu je pojem javne uprave povezan predvsem z izvršilno vejo oblasti ter poleg organov države

uprave zajema še uprave lokalnih samoupravnih skupnosti ter pravne osebe javnega prava, ki so nosilci pooblastil, in druge nosilce javnih pooblastil. Nekateri pa javno upravo razumejo tudi širše, in sicer tako, da poleg organov in pravnih subjektov, ki so povezani z izvršilno oblastjo, kot je to v primeru ožje opredelitve javne uprave, zajemajo tudi organe, povezane z zakonodajo in sodno vejo oblasti, ter vse pravne osebe javnega prava. V tem primeru gre za opredelitev širšega pomena javne uprave (Trstenjak, 2005, str. 34).

O javni upravi lahko govorimo tudi v formalnem in v materialnem smislu. Javna uprava v materialnem smislu pomeni proces odločanja o javnih zadevah, v formalnem smislu pa je sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah, torej o uresničevanju družbenih koristi (Haček, 2001, str. 29).

Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij (Haček, 2001, str. 29):

- **državna uprava** je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi,
- **lokalna samouprava** je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem,
- **javne službe** so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema,
- **javni sektor** temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja.

Značilnosti, ki opredeljujejo javno upravo so (Bohinc, Tičar, 2007, str. 128):

- povezanost in podrejenost enot javne uprave na državni ravni pristojnim ministrstvom, v skladu s predpisi o organizaciji državne uprave in delovnih področij ministrstev ter o inšpekcijskem nadzoru,
- financiranje iz državnega oziroma občinskih proračunov, oziroma drugih javnih virov v skladu s predpisi o javnih financah, proračunu ter javnih skladih,
- odločanje po predpisih upravnega prava, le delno po predpisih civilnega prava, torej pretežno po predpisih splošnega upravnega postopka in upravnega spora,
- opravljanje dejavnosti po pravilih stroke, za kar je pogoj ustrezno znanje in usposobljenost,
- zaposleni v javni upravi so javni uslužbenci, za katere velja posebni sistem delovnih razmerij in ureditev plač, tako imenovani uslužbenski sistem, določen v predpisih o javnih uslužbencih in o sistemu plač v javnem sektorju.

Javna uprava se pojavlja predvsem v dveh vlogah, in sicer v vlogi regulatorja, kjer skrbi za pravno ureditev, izvrševanje in nadzor nad uresničevanjem javnih interesov ter v vlogi korporacijskega upravičenca, kjer je njen interes enak kot interes drugih zasebnopravnih subjektov (Bohinc in Tičar, 2007, str. 129).

Temeljni element vsake organizacije je človek. Zaposlene, kateri opravljajo službo v javni upravi, imenujemo **javni uslužbenci**.

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju (ZJU, 1. člen).

Najsplošnejša definicija opredeljuje javnega uslužbenca kot tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu, ki se razlikujejo od opravljanja političnih nalog (Haček, 2001, str. 41).

Druga vrsta definicij opredeljuje javnega uslužbenca v funkcionalnem in organskem smislu. V organskem smislu lahko kot javnega uslužbenca imenujemo tiste osebe, ki delujejo za neki organ, tako da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa. V funkcionalnem pomenu pa imenujemo za javnega uslužbenca vsakogar, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo (Bučar, 1969, str. 592).

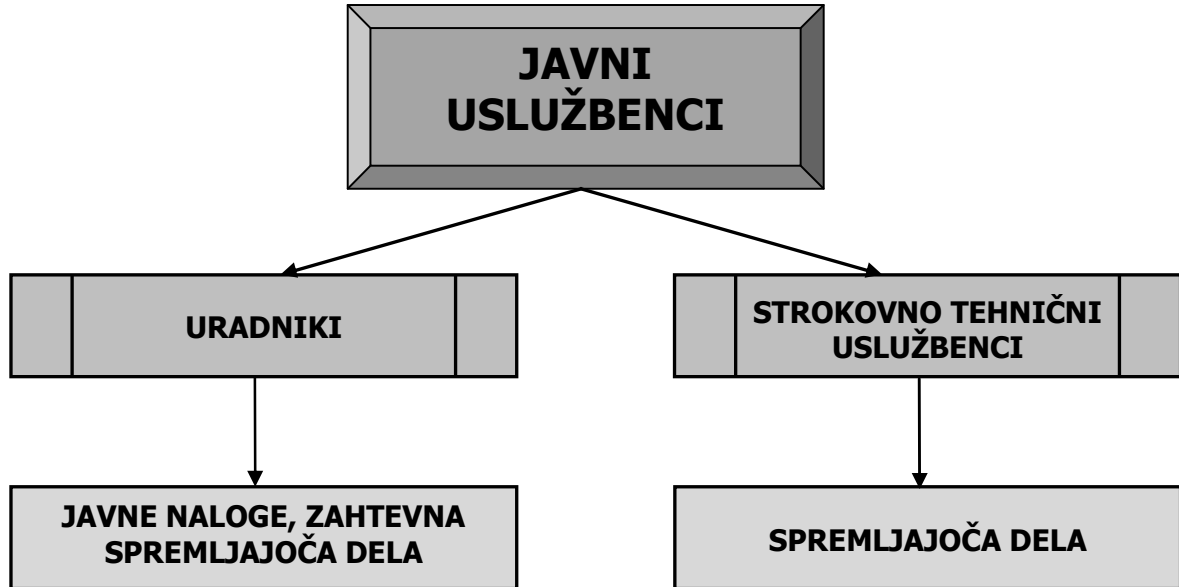
Javni uslužbenci opravljajo delo (Zaviršek, 2004, str. 24):

- **na delovnem mestu:** v organizacijski strukturi je to najnižja organizacijska enota, ki ima v okviru delovnega mesta ali poklicnega področja predvidene glavne naloge,
- **v nazivu:** je poimenovanje, ki ga javni uslužbenec pridobi z imenovanjem, izvolitvijo, podelitvijo ali napredovanjem v skladu z zakonom,
- **na položaju:** je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu.

Zaradi doslednosti in jasnosti je potrebno v pojem javnega uslužbenca vključiti tudi druge ljudi, kateri administrativno sodelujejo pri delu javne uprave, to so strokovno tehnični delavci, kateri opravljajo razna pomožna dela.

Uradniki so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge. Javne naloge v organih so naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa. Javni uslužbenci, kateri v organih opravljajo spremljajoča dela, pa so **strokovno-tehnični javni uslužbenci**. Spremljajoča dela so dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela, ki jih je treba opravljati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa (ZJU, 23. člen). V prvem primeru, kot kaže slika 2, gre torej za uradnike, drugi pa so strokovno tehnični uslužbenci.

Slika 2: Delitev javnih uslužbencev



Vir: Brejc (2002, str. 34)

3 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

3.1 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Ljudje so ključni element vsake organizacije. Če so zaposleni ustrezno izobraženi in usposobljeni, lahko pomenijo veliko konkurenčno prednost. Številni pritiski in spremembe (kot so na primer politične, tehnološke, ekonomske, družbene in kulturne ...) vplivajo na organizacije, na njihovo sodobno poslovanje in zahtevajo ustrezno prilagodljivost. Pogoji, da so se zaposleni sposobni prilagajati tem spremembam je ta, da se morajo njihove sposobnosti in znanja stalno nadgrajevati. Pomen načrtnega in sistematičnega razvoja kadrov se povečuje. Pri samem načrtovanju razvoja moramo upoštevati interese, motive in potrebe zaposlenih, interese organizacije in interese družbenega okolja. Proces razvoja kadrov mora biti skladen s strateškimi cilji organizacije in oblikovan tako, da pripomore pri uresničevanju ciljev organizacije.

Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih je zagotoviti, da ima organizacija primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njene cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju.

Jereb (1989, 138) opredeljuje razvoj kadrov kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju. Temeljni instrument razvoja kadrov pa je predvsem izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih.

Pri razvoju kadrov skušamo izboljšati človekove sposobnosti, ki vplivajo na učinkovito opravljanje nalog na delovnem mestu. Organizacija mora proces razvoja zaposlenih oblikovati tako, da bo prispeval k njeni rasti, zaposleni pa morajo aktivno sodelovati pri lastnem razvoju in razvoju organizacije.

3.2 OBLIKOVANJE PROCESA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Izobraževanje in usposabljanje sta temeljni element pri doseganju razvoja, s čimer pripomoreta tudi do uspeha organizacije, vendar le v primeru, če so izobraževalni programi izvedeni sistematično in so usklajeni z resničnimi potrebami organizacije.

Izobraževanje sestavlja niz različnih elementov, uspešnost izobraževanja pa je odvisna od njihove strukture, medsebojnega odnosa in povezanosti v celovit sistem postopkov. Postopki priprave, izvedbe in vrednotenja, ki so dejansko podsistemi izobraževanja, se dopolnjujejo in omogočajo doseganje načrtovanih ciljev izobraževanja.

Izobraževanje ima številne vplive na celotno organizacijo in njene ravni. Z izobraževanjem je možno (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 724):

- povečati znanje zaposlenih o tujih konkurentih in kulturah, kar je ključno za uspeh na tujih trgih,
- zagotoviti zaposlenim temeljna znanja in veščine, ki so potrebne za delo z novimi tehnologijami,
- izboljšati delovanje zaposlenih v skupini in s tem prispevati k povečanju kakovosti izdelkov in storitev,
- razviti organizacijsko kulturo, ki podpira inovativnost, kreativnost in učenje,
- povečati varnost zaposlenih z zagotavljanjem novih znanj v primeru sprememb na delovnem mestu in interesih oziroma pri zastaranju njihovega znanja in veščin,
- pripraviti zaposlene, da bolje medsebojno sodelujejo.

Izobraževanje povečuje sposobnosti za doseganje zahtevanih standardov vedenja, izboljšuje sposobnosti in veščine zaposlenih, ki jim omogočajo, da prevzemajo večje odgovornosti (Armstrong, 2006, str. 128).

Prav tako izobraževanje omogoča standardizacijo delovnih nalog in procesov, ekonomično ravnanje z materiali, viri ter ostalo opremo, povečuje osebno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, povečuje produktivnost ter kakovostno nudenje storitev in nenazadnje pomembno vpliva na razvoj celotne organizacije.

Kot je prikazano v tabeli 5, so temeljni elementi izobraževalnega procesa naslednji:

Tabela 5: Elementi izobraževalnega procesa

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Izobraževalci</u>, ki se vključujejo v kakršnokoli organizirano obliko izobraževalnega dela.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Izvajalci izobraževanj</u>, to so na primer srednje, višje in visoke šole, delavske univerze, izobraževalna dejavnost v organizacijah, domovi za učence in študente, druge institucije ter ostali izvajalci izobraževanj (na primer izvajalci internih izobraževanj, drugi predavatelji ...). Njihova glavna naloga je učinkovito posredovanje izobraževalne vsebine izobraževalcu.
<ul style="list-style-type: none"> • Z <u>vsebino izobraževanja</u> so opredeljeni izobraževalni cilji in učne vsebine, ki jih moramo v izobraževalnem procesu uresničiti.

Vir: Jereb (1989, str. 127-133)

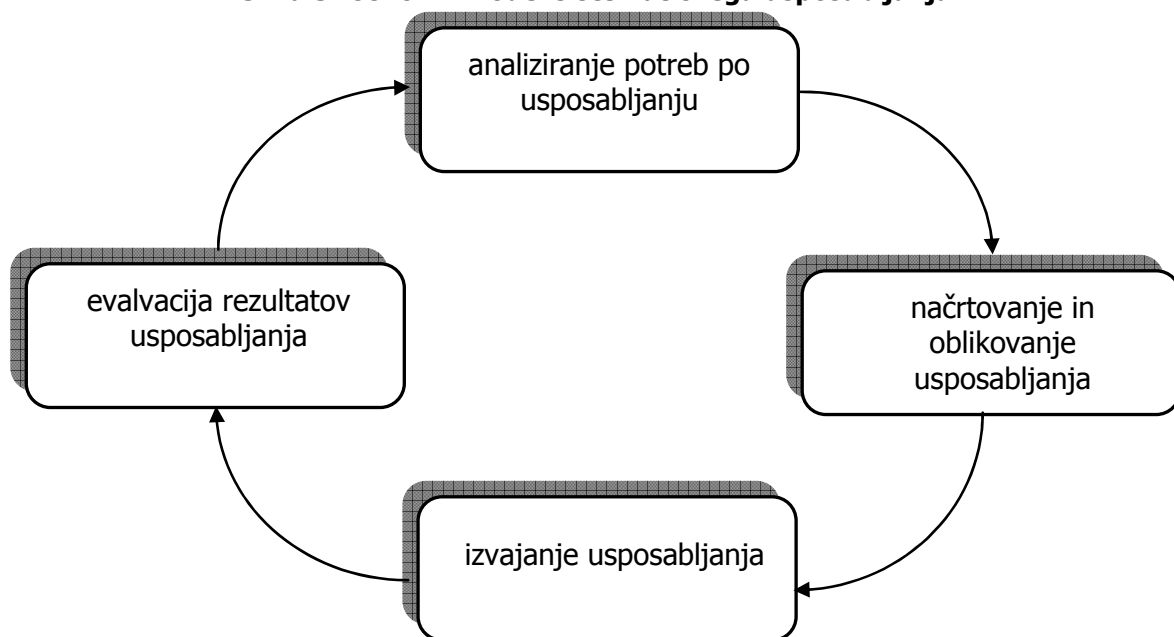
Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vedno znova ponavljajočih se potreb po izobraževanju in usposabljanju. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki bo uspešen in učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen (Možina idr., 1998, str. 181).

Pogosto se dogaja, da kljub intenzivnejšemu izobraževanju in usposabljanju razvoj zaposlenih in s tem uspeh organizacije stagnira. V tem primeru moramo premisliti, ali je

bilo za naše poslovanje sploh potrebno izobraževanje zaposlenih in mogoče obstoječi problemi ne morejo biti odpravljeni z izobraževanjem.

Da se izognemo nepotrebnemu in neuspešnemu izobraževanju, ki lahko povzroči nejevoljnost izobraževalcev in s tem zmanjšano motivacijo k udeležbi pri prihodnjih ter morda celo uporabnejših izobraževalnih programov, lahko razvijamo izobraževalne programe po modelu ISD (instructional system design), kot ga opisujejo Fisher, Schoenfeldt in Shaw (2006, str. 370-422). Kot je razvidno iz slike 3, model prikazuje štiri faze: analiza potreb, načrtovanje in razvoj, izvedba ter evalvacija. Če vsako fazo dobro izvedemo, dobimo učinkovito in ustrezno izobraževanje.

Slika 3: Osnovni model sistematičnega usposabljanja



Vir: Vukovič, Miglič (2006, str. 71)

Oblikovanje procesa izobraževanja in usposabljanja se začne z analizo potreb po usposabljanju tako, da opravimo analizo potreb organizacije, analizo delovnih nalog in analizo posameznika. Pri tem na podlagi zbranih informacij oblikujemo cilje izobraževanja. Ko določimo slednje, nadaljujemo z načrtovanjem in razvojem takšnih programov izobraževanja in usposabljanja, ki bodo dosegli prej oblikovane cilje. Programe izvedemo. Sledi evalvacija programov. Pri evalvaciji ugotavljamo, ali so bili cilji izobraževanja doseženi. Na voljo imamo štiri načine evalvacije (reakcije, znanje, vedenje in rezultati). Evalvacijo lahko izvajamo že pred oziroma med samo izvedbo programov izobraževanja. Rezultati evalvacije nam služijo za prihodnje oblikovanje izobraževalnih programov, popravke obstoječih izobraževalnih programov in spreminjanje ciljev izobraževanja.

Izobraževanje in razvoj kadrov je kompleksna funkcija, ki zahteva kakovostno obravnavo vseh elementov, njeni končni rezultati pa so odvisni od tega, kako dobro je realizirana vsaka posamezna faza (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 726).

V nadaljevanju bom vsako posamezno fazo podrobneje predstavila.

3.3 ANALIZA POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU

Faza ima dva prevladujoča namena, in sicer ugotavlja katera težava je sprožila potrebo po usposabljanju in/ali je usposabljanje dejansko prava rešitev (ocenjevanje potreb). Poleg tega preučuje naloge in spretnosti, potrebne za izvajanje funkcije ali dela, določa prednosti zadovoljevanja potreb, analizira vzroke delovne neuspešnosti, išče možne rešitve ter ugotavlja, kateri delavci potrebujejo usposabljanje; njena poglobljena naloga je potrditi, da je usposabljanje prava in stroškovno najučinkovitejša rešitev; poleg tega faza vključuje tudi analizo značilnosti učencev in okolja, v katerem bo novo znanje uporabljeno (Miglič, 2005, str. 54, 55).

Uspešno usposabljanje se začne s temeljito oceno potreb. Opredeliti je potrebno:

- potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter
- določiti cilje izobraževanja.

Vrhunec te faze je seznam ciljev, ki označujejo vsebino izobraževanja in katere sposobnosti bodo zaposleni pridobili po tem, ko končajo izobraževalni program (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 378).

3.3.1 NAMEN IN METODE ANALIZE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU TER USPOSABLJANJU

Analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju zahteva svoj čas ter denar. Organizacija ima na voljo številne metode zbiranja informacij in mnogo virov informacij, s katerimi si pomaga pri analizi potreb po izobraževanju ter usposabljanju. Podatki se nahajajo v analizi organizacije (v mislih imam organizacijske cilje, vire, organizacijsko okolje ...), analizi delovnih nalog in analizi posameznika. Izbira metode in virov podatkov je v veliki meri odvisna od ciljev ter namena izobraževanja (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 378).

Temeljni namen analize potreb po usposabljanju je ugotoviti, ali je usposabljanje dejansko pravi način za reševanje problemov delovne uspešnosti. Neposredni nameni analize potreb po usposabljanju so naslednji (Stanley, 1987 v Miglič, 2002, str. 149, 150):

- omogočiti natančnost pri opredeljevanju potreb po usposabljanju in postavljanju učnih ciljev,
- omogočiti izbor najprimernejše strategije za rešitev problema, upoštevajoč pri tem zahteve učenja odraslih in situacijo na delovnem mestu, potencialni odpor do učenja, razlike v učnih stilih ter osebne lastnosti udeležencev usposabljanja,
- določiti kriterije za merjenje sprememb v vedenju, do katerih naj bi prišlo po končanem usposabljanju,
- zagotavljati informacije o vsebinah in gradivih, ki morajo biti nato vključeni v učne dejavnosti,

- zagotavljati podatke o potrebnih virih in s tem omogočiti ocenjevanje stroškov usposabljanja.

Analiza potreb po usposabljanju zajema (Miglič, 2002, str 147):

- ugotavljanje potreb za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih glede na vrsto in obseg,
- ocenjevanje, katero izmed ugotovljenih potreb je mogoče zadovoljiti z usposabljanjem.

3.3.2 TRI RAVNI ANALIZE POTREB

Temeljne sestavine procesa ugotavljanja in ocenjevanja potreb so analiza organizacije, analiza delovnih nalog ter analiza posameznika.

ANALIZA ORGANIZACIJE

Analiza organizacije je usmerjena k ugotavljanju poslovnih potreb z vidika organizacije, njenih ciljev, poslovne strategije, kulture, sprememb, resursov in možnosti za izobraževanje ter usposabljanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 728).

Temeljna vprašanja pri ugotavljanju analize organizacije so (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 381):

- Kje v organizaciji je izobraževanje potrebno?
- Kako delujejo posamezne enote v primerjavi s pričakovanjem?
- V kateri enoti ima izobraževanje največ možnosti za uspeh?
- Ali so izobraževalni programi v skladu s cilji organizacije in poslovnimi potrebami?
- Katere enote prve potrebujejo izobraževanje?
- Ali si organizacija sploh lahko privošči izobraževanje?
- Kateri izobraževalni programi morajo imeti prednost?
- Bo izobraževanje sploh vplivalo na zaposlene in poslovne enote?
- Je izobraževanje združljivo z organizacijsko kulturo?

Bistveno je, da je izobraževanje posledica poslovnih potreb. Raziskati moramo, ali naše poslovanje izobraževanje sploh potrebuje. Zanima nas, ali je predlagano izobraževanje skladno z organizacijsko strategijo, cilji ter kulturo organizacije in/ali bodo zaposleni uporabljali znanje, ki ga bodo pridobili v procesu izobraževanja. Pri analizi organizacije moramo upoštevati tudi posledice, ki jih ima izobraževanje na ostala področja organizacije (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 380).

ANALIZA DELOVNIH NALOG

Bistvo te analize je določitev nalog in odgovornosti delovnega mesta, vključno s potrebnim znanjem, spretnostmi ter drugimi individualnimi karakteristikami, potrebnih za uspešno opravljanje dela.

Ko opredelimo naloge in zadolžitve, za katere je izobraževanje potrebno, moramo razviti podrobno analizo vsake zadolžitve, kar vključuje podatke o frekvenci zadolžitve, njeni težavnosti ter problematičnosti pri izvajanju. Opredeliti moramo, katere kritične veščine in znanje je potrebno za uspešno izvršitev zadolžitve in katere standarde moramo pri tem upoštevati. Namen tega koraka je potrditev, da je zadolžitev pomembna in mora biti cilj izobraževanja. Drugi namen je, da razvijemo podrobne informacije o znanju in procedurah, ki morajo biti vključene v potek izobraževanja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 732 in Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 381, 382).

ANALIZA POSAMEZNIKA

Izobraževanje je proces, s katerim zagotavljamo potrebno individualno znanje in veščine, zato je analiza posameznika ena najpomembnejših v procesu prepoznavanja izobraževalnih potreb (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 733).

Ta analiza je namenjena temu, da se z njo določi, kateri zaposleni se morajo udeležiti izobraževanja, katero stopnjo veščin in znanja trenutno imajo ter katero znanje mora biti predmet izobraževanja in usposabljanja (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 382).

Analiza posameznika nam daje odgovore na naslednja vprašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 733):

- ali je nižji učinek zaposlenih oziroma nezadovoljiva delovna uspešnost rezultat pomanjkanja potrebnih veščin in znanja ali drugih razlogov, kot je na primer pomanjkanje motivacije,
- kdo izobraževanje potrebuje,
- kakšno izobraževanje je potrebno,
- ali obstajata individualna motivacija in pripravljenost za izobraževanje.

Izobraževanja se lahko udeležijo posamezniki, ki so izbrani na podlagi njihovega predhodnega delovanja, celotni delovni skupini ali zaposleni z istimi poklici.

Izvajalec izobraževanj mora oceniti obstoječo stopnjo sposobnosti in znanja izobraževalcev, na podlagi tega pa nato oblikuje izobraževalni program, ki ni ne preprost ne težko razumljiv.

Prvi korak analize potreb po izobraževanju in usposabljanju je določitev potreb za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih. Proučiti moramo zdajšnje vedenje zaposlenega na delovnem mestu in ugotoviti kje je prostor za izboljšave. Informacije o morebitnih

pomanjkljivostih lahko poiščemo v različnih pritožbah, tako s strani nadrejenih kot zaposlenih, v stopnji produktivnosti, kakovosti dela, pomagamo si lahko tudi s testi, s katerimi izmerimo stopnjo znanja in sposobnosti zaposlenih. Posamičen ali skupinski intervju z nadrejenimi ali s strankami, je le ena od možnosti zbiranja informacij o pomanjkljivosti delovanja in zaznavnih izobraževalnih potreb. Tudi vodstvo lahko predvidi, katere sposobnosti bodo potrebne v bližnji prihodnosti (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 378, 379).

Ko imamo določene pomanjkljivosti vedenja zaposlenih zbrane, moramo v naslednjem koraku ugotoviti, ali lahko te pomanjkljivosti izboljšamo z izobraževanjem. V nekaterih situacijah povzročajo pomanjkljivosti pomanjkanje motivacije, prisile ali neustrezno zastavljene delovne naloge. V takšnih situacijah izobraževanje ne bo rešilo problema. Morda zaposleni potrebujejo le dodatno vajo, povratne informacije ali kakšno drugo pomoč, ne pa celotnega usposabljanja (Fisher, Schoenfeldt in Shaw, 2006, str. 379-380).

Torej se za izobraževanje in usposabljanje odločimo v primeru, ko bo to izboljšalo delovanje zaposlenih in s tem pripomoglo do uspeha organizacije. Izobraževanje in usposabljanje pomaga organizaciji doseči njene cilje.

3.3.3 PREPOZNAVANJE CILJEV IZOBRAŽEVANJA

Zadnji korak v fazi ocenjevanja potreb je oblikovanje merljivih ciljev, ki jih oblikujemo na podlagi analize organizacije, analize delovni nalog in analize posameznikov.

Na podlagi informacij, dobljenih z analizo potreb po usposabljanju, so oblikovani cilji, ki naj bi jih dosegli udeleženci usposabljanja po njegovem zaključku. Ti cilji so izhodišče za oblikovanje programa usposabljanja kakor tudi merila za presojo uspešnosti in ustreznosti programa.

Bahtijarević-Šiber (2006, str. 737) deli cilje izobraževanja na splošne in posebne. Posebni cilji izobraževanja so bolj specifični in govorijo o tem, kaj zaposleni morajo znati in kaj morajo biti sposobni narediti po končanem izobraževanju.

Splošni cilji, katerim je izobraževanje najpogosteje namenjeno pa so:

- povečanje konkurenčne sposobnosti organizacije,
- izboljšanje delovne uspešnosti,
- aktualiziranje znanja in veščin zaposlenih,
- izogibanje zastaranju znanja,
- reševanje organizacijskih problemov,
- usmerjevanje novo zaposlenih,
- zadovoljevanje potreb za razvoj posameznika.

V idealnih razmerah cilji usposabljanja združujejo cilje udeleženca usposabljanja in cilje oblikovalca programa ter so podlaga za oblikovanje ustreznega učnega okolja in meril za preverjanje doseganja ciljev (Miglič, 2005, str. 57).

3.4 FAZA NAČRTOVANJA

Za to fazo je značilno veliko administrativnega dela, povezanega z organizacijskimi in tehničnimi pripravami za izvedbo usposabljanja, obveščanja o usposabljanju, svetovanju, zbiranjem prijav, vključevanjem udeležencev v programe itd. Zajema tudi oblikovanje učnih skupin glede na potrebe posameznikov in celotne skupine, oblike in metode učenja oziroma poučevanja ipd. Priprave in organiziranje zajemajo tudi izbor in zagotavljanje ustreznih prostorov, kjer bo potekalo usposabljanje (Jelenc, 1996 v Vukovič, Miglič, 2006, str. 179).

V tej fazi procesa usposabljanja se oblikuje načrt programov usposabljanja. Posamezen program je potrebno oblikovati tako, da ni odvisen od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo nove potrebe po znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu.

Z načrtovanjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, o nosilcih posameznih dejavnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je načrt razvoja kadrov (Možina idr., 1998, str. 201).

Organizacija mora oblikovati konkreten sistem usposabljanja, pri tem pa ima na razpolago tri glavne metode (Merkač, 1998, str. 729):

- **informacijske predstavitvene metode**, s katerimi se zaposleni seznanijo z dejstvi, spretnostmi, stališči in koncepti,
- **simulacijske metode** usposabljanja so umetno ustvarjene simulacije (analize primerov, igranje vlog ...) s katerimi se zaposleni preizkušajo in vadijo,
- **usposabljanje na delu**, kjer gre za usposabljanje med dejanskim opravljanjem dela ob pomoči inštruktorja.

Če hočemo, da bo usposabljanje čim bolj koristno, je treba v tej fazi pripraviti tak program usposabljanja, da bo upošteval (Brejc, 2002, str. 67):

- stopnjo izobrazbe udeležencev,
- pričakovanja udeležencev,
- znanja, sposobnosti in medsebojna razmerja udeležencev,
- ali je usposabljanje obvezno ali prostovoljno,

- kraj izobraževanja.

Pomoč pri pripravi programa usposabljanja oziroma temeljni viri za načrtovanje usposabljanja so karierni načrti, redni letni razgovori, individualni načrti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih, izdelani kompetenčni načrti, oblike ocenjevanja zaposlenih in podobno.

3.4.1 UČNO OKOLJE

Učno okolje naj bi bilo oblikovano tako, da bi čim bolj spodbujalo učenje in olajšalo prenos naučenega na delovno mesto (Miglič, 2005, str. 57).

Pri razvoju učinkovitega izobraževalnega programa je potrebno upoštevati tudi motivacijo, ki odločilno vpliva na uspešnost učenja in pripravljenost zaposlenih do izobraževanja, razpoložljivost časa za aktivno vajo naučenega, pomembnost povratne informacije za izobraževalce, njihove dosedanje navade ter možnost prenosa znanja v proces dela.

Pri oblikovanju učnega okolja igra pomembno vlogo tudi udeleženčeva sposobnost za učenje, ki je tesno povezana z njegovo pripravljenostjo za učenje. Udeleženčeva pripravljenost se nanaša na njegovo zrelost in izkušnje, s katerimi se vključuje v program usposabljanja, večinoma pa je povezana z obsegom in vrsto v preteklosti pridobljenega znanja in naučenih spretnosti (Vukovič, Miglič, 2006, str. 180).

K oblikovanju učnega okolja sodi tudi zagotavljanje povratnih informacij udeležencem o njihovem učnem napredku. Povratne informacije so pomembne za učenje in za udeleženčevo motivacijo (Miglič, 2005, str. 58).

Izjemno pomemben element učnega okolja je tudi izvajalec usposabljanja, ki odločilno vpliva na uspešnost ali neuspešnost učne izkušnje (Miglič, 2005, str. 58).

Priprave zaključuje neposredna izvedba programa.

3.5 FAZA URESNIČEVANJA

Izvedba je osrednja faza usposabljanja. V njej udeleženci pridobivajo novo znanje in izkušnje ter spreminjajo svoje dosedanje navade in stališča.

Bistvo te faze je predstavitev oziroma posredovanje učnih vsebin na način in s pripomočki, ki so bili izbrani in razviti v prejšnjih fazah. Del te faze je tudi ravnanje z viri, ki so potrebni za izvedbo usposabljanja, ugotavljanje učnih rezultatov, če je bilo tako predvideno, in ugotavljanje mnenja udeležencev usposabljanja, prav tako pa tudi izvajalcev in organizatorjev usposabljanja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 180).

Načrt oziroma program usposabljanja je podlaga za organiziranje in uresničevanje usposabljanja. Usposabljanje lahko opravljajo na različnih lokacijah. Ena možnost je, da

usposabljanje opravijo na delovnem mestu, medtem ko zaposleni delajo. Lahko pa se usposabljujejo v posebnih prostorih, ki so namenjeni tečajem in seminarjem. Prvi način usposabljanja je primernejši za na novo zaposlene ljudi, ki se še seznanjajo z delovnimi nalogami ter za zaposlene, ki prevzemajo nove naloge zaradi napredovanja ali premestitve. Drugi način usposabljanja lahko uporabljajo zato, da bi zaposleni nadgradili svoja znanja in se seznanili z novostmi s svojega delovnega področja (po Treven, 1998, str. 212).

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode. Najpogostejši načini oziroma metode usposabljanja za delo so (po Lipičniku, 1997, str. 106):

ROTIRANJE

Pri rotiranju so zaposleni izpostavljeni velikemu številu del in si s tem pridobijo veliko izkušenj. Slabost rotacije pa je, da ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri določenem delu.

PROGRAMIRANE INŠTRUKCIJE

Njihova prednost je, da je zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije. Stroški so učinkoviti samo za velike skupine, kar pa je pomanjkljivost.

VIDEO SIMULACIJE

Tu se pojavlja pomanjkljivost v povratnih informacijah, vendar pa se ustrezne informacije prenesejo na vse zaposlene.

IGRANJE VLOG

Pri igranju vlog je pomanjkljivost v tem, da ni mogoče ustvariti resničnih situacij. Dobra stran pa je v pridobivanju vpogleda v ostala dela in s posebnim poudarkom na medsebojnih zmožnostih.

INTERAKTIVNI VIDEO

Hitrost učenja je individualno pogojen in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik. Pomanjkljivost pa vidijo v tem, da je postopek razvoja drag in zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Usposabljanja lahko vodijo različni strokovnjaki znotraj organizacijskih enot oziroma služb. Za formalno usposabljanje zaposlenih je mogoče uporabiti programe izobraževalnih ustanov, kot so dodiplomski in podiplomski programi na fakultetah.

3.5.1 PRENOS ZNANJA

Prenos naučenega, ki je v bistvu prenos učinkov usposabljanja, pomeni, da udeleženci med usposabljanjem pridobijo novo znanje in sposobnosti, ki ga prenesejo na delovno mesto.

Prenos je lahko pozitiven, kar pomeni, da je povečana delovna uspešnost ali negativen, kadar je ovirana delovna uspešnost.

Možnosti izboljšanja prenosa znanja so naslednje (Vukovič, Miglič, 2006, str. 182):

- **pred usposabljanjem**, s povečanjem motivacije udeležencev usposabljanja, udeleženci, ki si lahko sami izberejo, ali se želijo usposabljati ali ne in način ter oblike, so prav gotovo bolj motivirani za učenje in uporabo novega znanja,
- **med usposabljanjem**, z zagotavljanjem fizičnih ter psiholoških podobnosti med delovnim in učnim okoljem, izborom ustreznih učnih oblik in metod,
- **po usposabljanju**, z zagotavljanjem možnosti uporabe novih spretnosti in znanja ter z različnimi oblikami prepoznavanja njihovega napredka.

3.6 FAZA EVALVACIJE

V zadnji fazi procesa usposabljanja se oceni uspešnost usposabljanja zaposlenih. Gre za pridobivanje povratnih informacij o učinkih procesa usposabljanja, na podlagi teh informacij pa za ocenjevanje uspešnosti usposabljanja. Ta faza je za organizacijo pomembna zato, da ugotovi, ali je bilo usposabljanje uspešno (glede na vložene stroške in pridobljene koristi) in s kakšnimi izboljšavami bi bilo usposabljanje strokovno še učinkovitejše (Treven, 1998, str. 214).

3.6.1 NAMENI IN CILJI EVALVACIJE

Razlogi za evalvacijo se razlikujejo glede na vloge in odgovornosti, ki jih imajo v procesu usposabljanja posamezniki ali skupine.

Poznamo pet glavnih kategorij evalvacijskih namenov, od katerih nekatere še posebej poudarjajo organizacijske okoliščine v katerih se odvija usposabljanje. Te kategorije so (Bramley, 1996 v Miglič, 2005, str. 82):

- **povratne informacije:** zagotavljajo spremljanje kakovosti oblikovanja in izvajanja posameznih dejavnosti usposabljanja, za udeležence so med usposabljanjem pomemben del učnega procesa, izvajalcem pa dajejo podatke o uspešnosti posameznih metod in doseganju ciljev programa, s čimer pripomorejo k razvoju obstoječih in prihodnjih programov,
- **nadzor:** povezuje strategijo in prakso usposabljanja z organizacijskimi cilji, vključuje prepoznavanje pomena usposabljanja za organizacijo in vrednost investicij v usposabljanje, ima vlogo nadzornega mehanizma, ki zagotavlja vzdrževanje standardov kakovosti pri inštitucijah, ki izvajajo usposabljanje,
- **raziskava:** določa razmerja med učenjem, usposabljanjem in prenosom znanja na delovno mesto. Ta oblika evalvacije je primerna tudi za izboljšanje tehnik, namenjenih drugim evalvacijskim namenom, npr. povratnim informacijam, nadzoru ali posegu,
- **poseg:** ker evalvacija skoraj vedno vpliva na posameznikovo dožemanje programa usposabljanja, je primerna za ponovno porazdelitev odgovornosti za učenje med

udeležence usposabljanja in njihove nadrejene, zato je evalvacija učinkovita metoda poseganja v postopke upravljanja kadrovskih virov v organizaciji, saj njeni rezultati vplivajo tudi na okoliščine v katerih je izvedena,

- **vplivnost:** na splošno ima večina informacij potencialno moč, ki se da uporabiti ali zlorabiti, zagotovo pa se evalvacijske informacije o učnih dogodkih v organizaciji lahko uporabijo tudi za namene, ki niso vedno neposredno povezani z usposabljanjem.

3.6.2 ČAS EVALVACIJE

Čas evalvacije je odvisen od evalvacijskih namenov in ciljev. Glede na to je možnih več časovnih umestitev evalvacije v program usposabljanja, in sicer pred opazovalnim dogodkom, med njim in po njem. Možnosti so naslednje (Miglič, 2005, str. 100):

- pred začetkom usposabljanja,
- takoj po zaključku celotnega usposabljanja,
- na koncu posameznega dela usposabljanja,
- po prvi tretjini ali polovici usposabljanja,
- takoj po vrnitvi udeležencev v delovno okolje,
- po vrnitvi udeležencev v delovno okolje, ko so ti že imeli priložnost uporabljati novo znanje in spretnosti.

Izobraževanje oz. usposabljanje je stalen proces, zato je evalvacija izobraževanja ključna za nadaljnje usposabljanje. Če smo izobraževalni proces letos zaključili, to še ne pomeni, da za isto skupino ne bomo v bližnji prihodnosti organizirali novega seminarja, delavnice in podobno. Toda preden nadaljujemo z usposabljanjem, moramo vedeti, kakšni so učinki predhodnega usposabljanja, kakšne so pripombe udeležencev na program, metode, izvajalce, organizacijo in podobno (Brejc, 2002, str. 68).

Poznamo oziroma ločimo štiri ravni evalvacije (Kirkpatrick v: Brejc, 2002, str. 68):

Prva raven: ugotavljanje stopnje zadovoljstva udeležencev z vsebino, predavateljem, gradivom, organizacijo, krajem in časom seminarja (npr. z anketnimi vprašalniki, pogovorom)

Druga raven: ugotavljanje sprememb v sposobnostih, znanju in ravnanju zaposlenih (npr. s testi, intervjuji, pisnimi poročili)

Tretja raven: obseg sprememb v realnem okolju. Da bi prišlo do sprememb v realnem okolju, si mora zaposleni spremembe želeti, zagotovljena mora biti primerna organizacijska klima, zaposleni morajo biti nagrajeni za spremembe, vedeti pa morajo tudi kaj in kako narediti.

Četrta raven: ugotavljanje dejanskih učinkov usposabljanja v upravnem okolju. Na tej ravni primerjamo cilje usposabljanja s spremembami v upravnem okolju (večja učinkovitost, manj pritožb).

Z evalvacijo je proces usposabljanja sklenjen oziroma zaključen, evalvacijske informacije pa je mogoče uporabiti kasneje za ponovno oceno potreb po usposabljanju, za oblikovanje vloška oziroma inputa za naslednji cikel usposabljanja. Evalvacija izobraževanja nam lahko pomaga pri odločitvi o nadaljevanju izobraževalnega programa oziroma nam daje informacije, kako ga izboljšati.

Kakovostna izvedba vseh faz v izobraževalnem procesu pa ni zadostna za njegovo uspešnost. Bahtijarević-Šiber (1999, 760) navaja najpogostejše razloge za neuspešnost izobraževanja, in sicer:

- Ne obstajajo nagrade pri delu za naučeno vedenje in veščine.
- Pomanjkanje časa za izvedbo programa.
- Delovna okolica ne podpira novih oblik vedenja.
- Pomanjkanje motivacije zaposlenih.
- Nepravilna analiza izobraževalnih potreb.
- Sprememba izobraževalni potreb.
- Nezadostna podpora izobraževalnega programa s strani vodstva.
- Pomanjkanje sredstev za izobraževalni program.

4 IZOBRAŽEVANJE JAVNIH USLUŽBENCEV

V skladu s 102. členom Zakona o javnih uslužbencih ima javni uslužbenec pravico in dolžnost usposablјati se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega.

Delovno okolje zaposlenih v javni upravi je v stalnem toku spreminjanja, ki zahteva dodatno izobraževanje in usposablјanje zaposlenih. Izobraževanje in usposablјanje dobivata vse večji pomen, ker le dodatno znanje in veščine omogočajo obvladovanje novosti in sprememb, ki se pojavljajo v javni upravi (Haček, 2001, str. 93).

Usposablјanje je povezano s potrebami delovnega mesta in z načrtom obsega razvoja zaposlenih. V javni upravi oblikujeta potrebe delovnega mesta tako zunanje kot tudi notranje okolje, npr. celotna reformna strategija javne uprave, ki zajema vse organizacijske enote uprave, na eni strani ter na drugi strani specifične potrebe in cilji posamezne organizacijske enote. Združevanje ciljev celotne strategije prenove, ciljev organizacijskih enot in načrta razvoja individualnih karier je temelj uravnoveženega »učnega načrta« vsakega javnega uslužbenca (Miglič, 2005, str. 15).

4.1 ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA V JAVNI UPRAVI

Načrt izobraževanja in usposablјanja mora biti znotraj sistema javnih uslužbencev skladen z obstoječo zakonodajo, ki določa in opredeljuje možnosti za izobraževanje in usposablјanje javnih uslužbencev (Haček, 2001, str. 93).

Tako izobraževanje kot usposablјanje in izpopolnjevanje potekajo po programih, v katerih se določijo vsebina in višina potrebnih sredstev. Splošni program z vsebinami, ki so pomembne za vse državne organe, določi Vlada Republike Slovenije na predlog ministrstva, pristojnega za upravo, za posamezen organ pa predstojnik.

Programi morajo biti sestavljeni v enem mesecu po sprejemu proračuna Republike Slovenije oziroma proračunov občin, ker je sprejeti proračun podlaga za določanje programov.

Obvezni usposablјanji (MJU, 2011):

- Za nazive, za katere je predpisana univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba, je bil obvezen državni izpit iz javne uprave, za druge nazive pa strokovni upravni izpit. Te obveze ni več, nastala pa je nova: obvezno usposablјanje za imenovanje v naziv. Po imenovanju v naziv mora javni uslužbenec najpozneje v enem letu od sklenitve pogodbe o zaposlitvi opraviti usposablјanje, na katero ga napoti predstojnik.

- 81. člen Zakona o javnih uslužbencih zavezuje vse javne uslužbence, ki so bili imenovani na položaje iz drugega odstavka 82. člena, da si v 15 mesecih od dneva imenovanja na položaj pridobijo funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja kadrovskih virov. Program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbence predpiše minister za javno upravo.

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

- prilagajanje veščin, spoznanj in delovnih nalog spremembam na delovnem mestu,
- izboljšanje upravnih in upravljaljskih sposobnosti javnih uslužbencev (večja odgovornost, večja samostojnost, večje zadovoljstvo),
- izboljšanje upravljanja človeških virov (decentralizacija odločanja, decentralizacija pristojnosti, bolj gibljiv plačni in klasifikacijski sistem, razvoj vseh vrst izobraževanja in usposabljanja),
- podporo razvoju kadrov (karierni razvoj posameznika),
- pospeševanje horizontalne mobilnosti zaposlenih z zagotavljanjem ustreznega usposabljanja, da bi zaposleni pridobili znanje, potrebno za izvajanje nalog na isti hierarhični ravni,
- izboljšanje fleksibilnosti in prilagodljivosti zaposlenih znotraj upravnega sistema,
- usmerjenost k uporabnikom (zagotoviti določeno storitev v primernem času).

Izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev se financira iz javnih sredstev, saj država nastopa kot delodajalka in zagotavlja možnosti za študijski proces ter daje finančna sredstva neposredno iz proračuna.

Usposabljanje in izobraževanje naj bi bilo namenjeno posameznim ciljnim skupinam, ki so lahko določene z različnimi merili, npr. funkcija, organizacijska enota ali profesionalna usmerjenost, pri čemer je ustrezno upoštevan tudi karierni razvoj posameznika. Pri usposabljanju javnih uslužbencev je ena izmed možnosti, da so prednostna ciljna skupina vodilni javni uslužbenci. So namreč skupina, ki lahko vpliva na vedenje drugih delavcev tako, da z vsakodnevnim delom in komuniciranjem širi njihovo znanje in sposobnosti. Prav tako so ključna skupina za izvajanje in vzdrževanje načrtovanih sprememb (Miglič, 2005, str. 16).

4.2 KLJUČNI OBLIKI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA JAVNIH USLUŽBENCEV

Najpogostejše oblike izobraževanja javnih uslužbencev so predavanje, delavnica, tečaj, seminar, akcijsko učenje in predstavitev. Vse oblike usposabljanja in izobraževanja so splošne, zato se nanašajo na vse zaposlene, ki so zaposleni v javnem sektorju.

V tem podpoglavju bom podrobneje predstavila akcijsko učenje in procesno usmerjene seminarje, ker sta ključni obliki izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev.

4.2.1 AKCIJSKO UČENJE

Akcijsko učenje je preizkušena metoda učenja in je namenjena predvsem odraslim. Ta metoda omogoča hitrejše učenje udeležencev usposabljanja, saj učenje poteka na podlagi praktičnih primerov v dejanskem delovnem okolju in na podlagi skupinskega projektne delo na posameznih nalogah. Udeleženci usposabljanja se učijo drug od drugega, saj med njimi poteka prenos znanja v smislu izmenjave idej in izkušenj (Haček, Bačlija, 2007, str. 55).

Prednosti akcijskega učenja so (Haček, Bačlija, 2007, str. 55):

- kot glavni razlog za učenje uporablja resnične probleme v organizaciji,
- predstavlja učinkovit način učenja pri delu tako za posameznika kot za celotno skupino,
- posamezniku daje možnost za učinkovito sodelovanje z drugimi člani organizacije, s čimer lahko posameznik vpliva na druge ter hkrati dopušča, da drugi vplivajo nanj,
- omogoča aktivno učenje,
- osnova za učenje so različne izkušnje več posameznikov,
- nudi različne pristope učenja, kot so reševanje problemov, izvajanje raziskav, osebno mentorstvo in vodenje,
- vzpodbuja udeležence, da sami načrtujejo svoje izkušnje iz katerih se učijo.

Slabosti akcijskega učenja pa so (Haček, Bačlija, 2007, str. 55):

- zahtevnost izvedbe, ker zahteva visoko strokovnost udeležencev in vzajemno sodelovanje,
- udeleženci morajo biti pripravljeni deliti tako dobre kot tudi slabe izkušnje, v smislu napak in nepravilnosti,
- zahteva veliko priprav ter dobro upravljanje in izvedbo,
- zahteva več finančnih sredstev.

Na podlagi naštetih lastnosti akcijskega učenja vidimo, kako pomembno je, da organizacije dopuščajo možnost zmot in napak zaposlenih. *Človek, ki dela, se lahko tudi zmoti.* Z dosego take organizacijske klime zaposleni brez sramu in strahu pred kaznijo govorijo o svojih slabih izkušnjah, kar omogoča, da se na napakah enega zaposlenega učijo tudi ostali.

4.2.2 PROCESNO USMERJENI SEMINARJI

Procesno usmerjeni seminarji zahtevajo dejavno udeležbo tistega, ki se usposablja, saj ta skozi seminar povezuje nova spoznanja s preteklimi izkušnjami (Haček, Bačlija, 2007, str. 55).

Na teh seminarjih se udeleženci usposablajo v skupini po vodstvom trenerja. Vloga trenerja je podobna vlogi predavatelja, ki postavlja vprašanja, svetuje, išče odgovore skupaj s skupino, postavlja cilje, išče poti do njih ter usmerja udeležence. Trener in udeleženci skušajo skozi delo v skupini in s pomočjo igranja vlog ustvariti okoliščine, s katerimi se srečujejo v organizaciji in na konkretnih delovnih mestih (Haček, Bačlija, 2007, str. 55, 56).

Največja prednost procesno usmerjenih seminarjev je v tem, da omogočajo povezavo učne vsebine s konkretnimi delovnimi situacijami. Za uspešnost teh seminarjev pa je potrebno zagotoviti visoko stopnjo povezanosti, medsebojnega zaupanja in motivacije med udeleženci (Haček, Bačlija, 2007, str. 56).

V javni upravi je nujno, da se uporablja to obliko usposabljanja, saj zgolj podajanje teorije ni dovolj, da bi jo zaposleni znali tudi uporabljati. Določeno teorijo je potrebno podkrepiti s konkretnimi primeri njene uporabe v praksi, kar omogoča, da zaposleni znajo uporabljati novo znanje pri svojem delu. Zaposlenim v javni upravi se tako s pomočjo procesno usmerjenih seminarjev zakone, predpise in druga potrebna znanja ne samo predstavijo, ampak se jim predstavi tudi njihova praktična uporaba.

4.3 UPRAVNA AKADEMIJA

Organizacije, ki se zavedajo pomena znanja, vključujejo zaposlene v procese izobraževanja in usposabljanja, ki jih izvajajo ustrezne inštitucije, ki skrbijo za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev. Pri nas je trenutno najpomembnejša inštitucija *Upravna akademija*. Njena poglobljena naloga je permanentno usposabljanje zaposlenih znotraj javne uprave.

Upravna akademija je bila ustanovljena 1. 1. 1997 kot organizacijska enota Ministrstva za notranje zadeve. Aprila, leta 2005, je postala del Ministrstva za javno upravo, od 1. 10. 2008 do 1. 12. 2009 pa je delovala pod nazivom Sektor za usposabljanje in strokovne izpite javnih uslužbencev Direktorata za organizacijo in kadre (MJU, 2011).

4.3.1 PODROČJE DELA UPRAVNE AKADEMIJE

Upravna akademija organizira krajša izobraževanja in daje posamezna posebna znanja, ki jih javni uslužbenci potrebujejo pri svojem delu. Je inštitucija, ki jo slovenska javna uprava nujno potrebuje, saj omogoča širjenje znanja in pridobivanje novih veščin, sposobnosti ter seznanjanje z novostmi na področju javne uprave (Haček, 2001, str. 99, 100).

Področje dela Upravne akademije lahko strnemo v treh točkah (Haček, 2001, str. 100):

1. Skrbi za celovit sistem usposabljanja in izpopolnjevanja vodstvenih delavcev v upravi, kateri bi morali svoje znanje redno dopolnjevati in spoznavati določena

področja, kot so obvladovanje problemov, projektno delo, komuniciranje, osebna učinkovitost, vodenje upravljanja ljudi.

2. Skrbi za usposabljanje in izpopolnjevanje drugih javnih uslužbencev. V ta namen zagotavlja programe, ki se nanašajo na metode dela, predpisane postopke in reševanje specifičnih vprašanj, ki se pojavljajo pri upravnem delu. Ponuja tudi oblike za pridobivanje veščin za kakovostnejše, učinkovitejše in racionalnejše delo javnih uslužbencev, tudi za njihov ustrezen odnos do strank v upravnem postopku.
3. Izvaja tudi seminarje za priprave na strokovni izpit in obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv. Pripravniki in zaposleni sicer že imajo določeno stopnjo strokovne izobrazbe, kljub temu pa se morajo seznaniti s posebnostmi, ki se nanašajo na delo v državni upravi, z njeno organiziranostjo, delovanjem ter metodami dela.

Vloga Upravne akademije se razlikuje od vloge visokošolskih zavodov. Ne daje formalne izobrazbe, ampak le potrdila o udeležbi na seminarjih in o opravljenem strokovnem izpitu. Je le del sistema javne uprave in ne izobraževalna inštitucija.

5 PRAVNA UREDITEV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Pravica do izobraževanja je v Sloveniji temeljna človekova pravica. Vsaka upravna organizacija mora pri vključevanju javnih uslužbencev v proces izobraževanja upoštevati Ustavo Republike Slovenije in vse določbe Zakona o javnih uslužbencih, ki specifično urejajo izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev, določbe posameznih kolektivnih pogodb za javni sektor ter tudi Zakon o delovnih razmerjih, saj predstavlja osrednji del delovnega prava, ki tudi velja za javne uslužbence.

5.1 USTAVA REPUBLIKE SLOVENIJE

Ustava Republike Slovenije (v nadaljevanju Ustava) je temeljni in najvišji pravni akt, ki ureja najpomembnejša vprašanja družbene in državne ureditve. Glede na ustavni razvoj se je izkazalo, da izstopata dve področji, ki jih urejajo vse ustave; to sta organizacija državne oblasti in področje človekovih pravic ter svoboščin.

Ustava posebej ne določa izobraževanja za zaposlene, ampak obvezuje državo, da mora na vseh ravneh izobraževanja zagotoviti enoten sistem šolstva in ustvarjati razmere, da si državljani lahko pridobijo ustrezno izobrazbo glede na njihove sposobnosti, želje in potrebe.

V Ustavi je pomembno načelo enakosti oziroma 14. člen, ki vsakomur zagotavlja enake človekove pravice, in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, versko, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Načelo določa tudi, da so pred zakonom vsi enaki.

Z izobraževanjem lahko povežemo 49. člen, ki zagotavlja svobodo dela in vključuje tri sestavine (Kaučič, Grad, 2008, str. 114, 115, 149):

- pravica do proste izbire zaposlitve,
- dostopnost vsakega delovnega mesta pod enakimi pogoji,
- prepoved prisilnega dela.

V 57. členu določa tudi, da je izobraževanje svobodno in da se lahko vsakdo svobodno ter pod enakimi pogoji vključuje v vse oblike izobraževanja. Ustava je s tem postavila določene okvire, urejanje podrobnosti pa prepušča zakonom.

Pravica do izobraževanja, ki po Ustavi sodi med človekove pravice, temelji na splošni ustavni opredeljeni dolžnosti države, da ustvarja možnosti, da si državljani pridobijo ustrezno izobrazbo (Vodovnik, 2009, str. 47, 48).

Navedeni člani so za razumevanje izobraževanja pomembna in med seboj povezana, saj brez zagotavljanja človekovih pravic in zagotavljanja pravice do svobodne izbire izobraževanja ne bi mogli vsakomur pod enakimi pogoji zagotavljati dostopa do vsakega delovnega mesta.

5.2 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) ureja delovna razmerja, ki jih s pogodbo o zaposlitvi skleneta delavec in delodajalec in je namenjen zaščiti delavca pred močnejšim delodajalcem.

Za javne uslužbenke v splošnem velja delovno pravo, katerega osrednji del predstavlja ZDR, ki se ga uporablja subsidiarno oz. dopolnilno. To pomeni, da gre za zakon, ki je v odnosu do Zakona o javnih uslužbencih podrejen predpis in se ga smiselno uporablja le tedaj, ko Zakon o javnih uslužbencih nima specialnih določb.

V ZDR so za izobraževanje zaposlenih pomembni naslednji člani, ki se prav tako med seboj povezujejo: 6., 137., 172. in 173.

ZDR v 6. členu ureja prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov v delovnem razmerju. Delodajalec mora nuditi vsem delavcem enake pogoje in zagotoviti enako obravnavo pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, ne glede na kakršnokoli osebno okoliščino.

Drugi odstavek 137. člena ZDR določa, da mora delodajalec izplačati nadomestilo plače tudi v primeru odsotnosti z dela zaradi izobraževanja. Moje mnenje je, da bi nadomestilo plače v primeru odsotnosti z dela zaradi izobraževanja, pripadalo tudi zaposlenim, ki se izobražujejo v lastnem interesu, če je takšno izobraževanje tudi v interesu delodajalca.

Izobraževanje je poudarjeno v 172. členu ZDR, ki določa da je delavčevo stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavčeva pravica in dolžnost, pri čemer je poudarjen temeljni namen izobraževanja, to je ohranitev zaposlitve delavca in pa tudi možnost večje zaposljivosti in mobilnosti delavca v času njegove dejavne dobe. Zato zakon določa dolžnost delodajalca, da v skladu s potrebami delovnega procesa omogoči izobraževanje in tako prepreči nastajanje razmer, v katerih bi bila dopustna odpoved pogodbe zaradi nesposobnosti ali poslovnega razloga. Delodajalec ima pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.

ZDR v 173. členu pa govori tudi o pravici do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja. Delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, kot tudi delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, ima pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oz. opravljanja izpitov. Ta člen ne navaja minimalnega števila dni odsotnosti z dela zaradi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, saj

mora ta del urejati kolektivna pogodba, pogodba o zaposlitvi ali posebna pogodba o izobraževanju. Če to ni določeno ima delavec pravico do odsotnosti z dela le takrat, ko prvič opravlja izpit. Zato plačana odsotnost z dela pripada le delavcu, ki ga na izobraževanje napoti delodajalec in ne, če se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu.

5.3 ZAKON O JAVNIH USLUŽBENCIH

Za področje izobraževanja zaposlenih v javni upravi je Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) temeljni zakon. Ureja skupna načela in vprašanja sistema javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti ter posebnosti delovnih razmerij javnih uslužbencev (po ZJU, 2. člen).

Pravice in dolžnosti javnih uslužbencev glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja so zajete v trinajstem poglavju ZJU in petih členih.

101. člen ZJU določa izobraževanje v interesu delodajalca in pravi, da ima javni uslužbenec pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe, ki je v interesu delodajalca. Napotitev na nadaljnje izobraževanje je odločitev, ki jo sprejme pristojni organ po opravljenem internem natečaju, če so zagotovljena finančna sredstva. Pravice in obveznosti javnega uslužbenca, ki je napoten na nadaljnje izobraževanje, so določene s pogodbo, ki jo skleneta predstojnik in javni uslužbenec. Javni uslužbenec, ki je napoten na nadaljnje izobraževanje, mora po končanem izobraževanju ostati v delovnem razmerju pri istem delodajalcu vsaj še toliko časa kot je v skladu s študijskim programom trajalo izobraževanje. V nasprotnem primeru ima delodajalec pravico do povrnitve sorazmernega dela plačanih stroškov izobraževanja.

ZJU v 102. členu določa, da ima javni uslužbenec pravico in dolžnost usposabljanja se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega. Stroški usposabljanja in izpopolnjevanja pa bremenijo delodajalca.

V 103. členu ZJU govori o strategiji izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki zajema vsebine, ki so pomembne za vse organe. Določi jo Vlada RS. Predlog strategije na podlagi strokovnih analiz pa pripravi ministrstvo, pristojno za upravo. Z načrtom izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja se določijo vsebine ter višina sredstev, ki so namenjena za nadaljnje izobraževanje in za izvajanje usposabljanja in izpopolnjevanja. Načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezen organ določi predstojnik po predhodnem mnenju sindikatov in mora biti usklajen v enem mesecu po uveljavitvi državnega proračuna oziroma proračuna lokalne skupnosti.

Spremljanje in uresničevanje strategije obravnava ZJU v 104. členu, ki nalaga predstojniku, da mora najkasneje v treh mesecih po sprejetju načrta izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pripraviti poročilo o izvedbi in učinkih načrta, ki je bil

sprejet za prejšnje obdobje, zbirno oz. splošno poročilo pa sprejme vlada na predlog ministrstva, pristojnega za upravo.

Zadnji člen trinajstega poglavja, 105. člen, ZJU pa določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev, vsaj enkrat letno pa opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem. Gre za pomemben člen, saj letni pogovori predstavljajo veliko pomoč pri načrtovanju strategije izobraževanja in ravnanja s človeškimi viri. V letnih pogovorih uslužbenci izrazijo svoje želje, vizije in predstavijo področja, na katerih se želijo izobraževati in usposabljeni ter nadgraditi znanje, da bodo svoje delovne naloge opravljali maksimalno dobro in dosegali zastavljene cilje.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 PREDSTAVITEV DAVČNE UPRAVE RS

Davčna uprava spada v tisti del javne uprave, ki opravlja javno službo. S svojim delom tako zagotavlja izvajanje javnih storitev, ki so potrebne za pravilno delovanje družbenega sistema predvsem na področju davkov.

Davčna uprava Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS) je organ v sestavi Ministrstva za finance. Sedež DURS je v Ljubljani. DURS sestavljajo Generalni davčni urad, 15 davčnih uradov, ustanovljenih za posamezno področje in posebni davčni urad. Davčni uradi imajo izpostave kot dislocirane notranje organizacijske enote (DURS, 2011).

DURS vodi generalna direktorica, ki vodi tudi Generalni davčni urad. Davčni urad in posebni davčni urad pa vodi direktor davčnega urada (DURS, 2011).

DURS opravlja naslednje naloge davčne službe (DURS, 2011):

- pobiranje davkov in drugih obveznih dajatev,
- opravljanje nadzora nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izpolnjevanja davčnih obveznosti, določenih s predpisi o obdavčenju,
- preprečevanje in odkrivanje davčnih prekrškov ter drugih kaznivih ravnanj, določenih v predpisih, za nadzor nad izvajanjem katerih je pristojna služba, ter vodenje postopka za prekrške prekrškovnega organa,
- prisilna izterjava denarnih terjatev države in samoupravnih lokalnih skupnosti na podlagi zakona, ki ureja splošni upravni postopek, in na podlagi zakona, ki ureja prekrške,
- izvajanje predpisov Evropske skupnosti in mednarodnih pogodb, ki obvezujejo Slovenijo z delovnega področja službe, sodelovanje in izmenjava podatkov z organi Evropske skupnosti, pristojnimi organi držav članic EU in s pristojnimi organi drugih držav,
- sodelovanje z mednarodnimi organizacijami in strokovnimi združenji s področja davkov,
- proučevanje in analiziranje delovanja davčnega sistema in ukrepov davčne politike ter dajanje pobud za reševanje zadev s tega področja,
- opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom ali s predpisom na podlagi zakona.

6.2 METODE DELA

Naloga temelji na raziskavi opravljeni s pomočjo intervjuja, ki sem ga izvedla v začetku leta 2012. Želela sem sicer narediti obsežnejšo raziskavo, ki bi temeljila na podlagi anket, vendar s strani DURS za to nisem dobila dovoljenja. Teoretični del je bil podlaga za izdelavo vprašanj za intervju, s katerim sem želela pridobiti jasno sliko na področju procesa izobraževanja kadrov v javni upravi. Na ta način sem primerjala teorijo s prakso

in tako ugotovila, kje se praksa razlikuje od teorije, kje so pomanjkljivosti in kje priložnosti za izboljšanje.

Intervjuvancem so bila zastavljena vprašanja odprtega tipa, vprašani pa so prosto odgovarjali. Zastavljeno jim je bilo pet vprašanj, intervjuvanci so odgovarjali posamično. V kolikor so zašli z odgovorom oziroma v kolikor vprašanja niso razumeli, sem zastavila podvprašanja.

6.3 ANALIZA REZULTATOV

Želela sem pridobiti podroben vpogled v sam proces izobraževanja, zato sem intervjuvala vodjo Oddelka za izobraževanje (Generalni davčni urad – Oddelek za izobraževanje).

Intervjuvala sem tudi vodjo referata na Oddelku za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti in pet zaposlenih v tem oddelku, od teh petih sta dva zaposlena od 1 do 10 let, prav tako dva sta zaposlena od 11 do 20 let in eden je zaposlen od 21 do 30 let.

Vprašanih je bilo šest žensk in eden moški, skupaj torej sedem intervjuvancev.

6.3.1 GENERALNI DAVČNI URAD – ODDELEK ZA IZOBRAŽEVANJE

Pri vodji Oddelka za izobraževanje me je zanimalo naslednje:

1. Izobraževanje in usposabljanje sta temeljna elementa pri doseganju uspeha organizacije, če so izobraževalni programi izvedeni sistematično in so usklajeni z resničnimi potrebami organizacije. Zanimalo me je, **na kakšen način ugotavljajo potrebe po izobraževanju in kako pogosto.**
2. Na podlagi ugotovljenih potreb se začne faza načrtovanja izobraževanja. Zanimalo me je, **kako poteka omenjena faza, ali imajo izdelan načrt izobraževanja ter če zaposleni sodelujejo pri izdelavi tega načrta.** Ker je pri razvoju učinkovitega izobraževalnega programa potrebno upoštevati tudi motivacijo, ki odločilno vpliva na uspešnost učenja in pripravljenost zaposlenih do izobraževanja, me je zanimalo **kako zaposlene motivirajo za izobraževanje.**
3. Osrednja faza izobraževanja je sama izvedba. Prav tako me je zanimalo, **kako poteka izobraževanje, katere oblike in metode izobraževanja uporabljajo, kje potekajo programi izobraževanja zaposlenih in kdo jih izvaja.**
4. V zadnji fazi procesa izobraževanja se oceni uspešnost izobraževanja zaposlenih. Ta faza je za organizacijo zelo pomembna, saj se v njej ugotovi, ali je bilo izobraževanje uspešno. V okviru te faze me je zanimalo, **ali spremljajo uspešnost in učinkovitost izobraževanja, in sicer v smislu ocenjevanja procesa izobraževanja po končanem izobraževanju ter kako in kdaj poteka to ocenjevanje.** Zanimalo me je tudi, **če ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem.**
5. Nazadnje sem želela izvedeti, **ali po končanem izobraževanju opravijo analizo, s katero se ugotavlja njegovo koristnost.**

Izobraževalna dejavnost v DURS je organizirana sistematično, dolgoročno in se iz leta v leto krepi. Za izobraževanje kadrov skrbi Izobraževalni center v okviru Službe za organizacijo, kadre, izobraževanje in kakovost in razpolaga z lastnimi, sodobno opremljenimi predavalnicami in računalniškimi učilnicami.

Temeljni kazalnik na DURS, ki kaže na obseg izvedenih izobraževanj, je število izobraževalnih dni na zaposlenega. Kazalnik se iz leta v leto povečuje, kar kaže, da zastavljeni strateški cilji v DURS na izobraževalnem področju niso le »mrtva črka« na papirju (leta 2008 4,7 izobraževalnih dni na zaposlenega; leta 2009 5,4 izobraževalnih dni na zaposlenega; leta 2010 5,7 izobraževalnih dni na zaposlenega).

Hkrati s povečevanjem števila izobraževalnih dogodkov v DURS se spreminjajo tudi metode izvajanja izobraževanja in izobraževalne oblike. Če so še pred nekaj leti pretežni del izobraževalnih oblik predstavljali seminarji z najetimi predavatelji, je sedaj v porastu delež izvedb, ki jih opravijo t. i. notranji predavatelji (42 % v letu 2009 in 48 % v letu 2010). Število delavnic, ki potekajo v majhnih skupinah (do 25 udeležencev), je tudi že presežlo število seminarjev, ki potekajo v skupinah od 100 do 200 udeležencev.

Poleg tega pa se vse bolj uveljavljajo tudi nove izobraževalne oblike/metode, kot so:

- **usposabljanje na delovnem mestu** (»on the job training«);
- **»Train the trainers« metoda**; s to metodo se hitro in učinkovito pomaga tistim, kateri se pri svojem delu srečujejo s podajanjem in prenosom znanja na druge in s tem povezanim javnim nastopanjem in predstavitvami;
- **e- izobraževanje**; v veliko pomoč podpora Evropske komisije; pod vodstvom predstavnikov Evropske komisije so bili pripravljene prvi e-moduli za izobraževanja s področja davka na dodano vrednost in preprečevanja davčnih utaj; v tem kontekstu so bili v DURS imenovani mentorji, ki koordinirajo vsebinski del e-delavnic;
- **študijski obiski** v drugih davčnih upravah v državah, članicah Evropske skupnosti, tam se uslužbenci seznanijo s primeri dobrih praks, ki jih nato prenesejo v svoje delo na delovnem mestu, hkrati pa ta oblika omogoča sodelovanje pri reševanju praktičnih problemov med uslužbenci davčnih uprav tudi na neformalen način;
- **izmenjava primerov dobrih praks držav članic EU preko spletnega okolja TACTIC**; ki ga je Evropska komisija razvila z namenom izmenjav strokovnega znanja in informacij o izobraževalnih programih ter izobraževalnih zmožnostih med državami članicami v Evropski uniji in državami kandidatkami; DURS sodeluje v tem programu od februarja 2009; Dostop na spletno stran TACTIC je namenjen vsem v DURS, ki se ukvarjajo z izobraževanjem.

Za potrebe ugotavljanja izobraževalnih potreb in izvajanja izobraževanja so zaposleni v DURS razdeljeni v osem ciljnih skupin, in sicer vodstvo, inšpekcija, kontrola, izterjava, plan in analize, urad za računovodstvo in finance, pravne službe in ostali.

Merilo za oblikovanje ciljne skupine so potrebe na delovnem mestu. Analiza potreb se opravlja vsako leto.

Ugotavljanje izobraževalnih potreb poteka na več načinov, in sicer:

- preko evalvacijskih vprašalnikov o izvedenih izobraževalnih oblikah med letom – udeleženci lahko predlagajo, katerih vsebin bi se še želeli udeležiti,
- izobraževalni center (v nadaljevanju IC) vsako leto v mesecu oktobru pisno pozove davčne urade, da predlagajo izobraževalna področja in vsebine za pripravo načrta izobraževanj za naslednje leto,
- v okviru letnih razgovorov zaposleni predlagajo, katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti. O tem davčni uradi obvestijo IC.

Na osnovi vseh teh predlogov IC pripravi predlog izobraževalnega načrta. Ko so znana razpoložljiva sredstva za izobraževanje, se predlog temu ustrezno prilagodi in v skladu z določili ZJU ga najkasneje do 31. 1. tekočega leta potrdi generalna direktorica.

Izobraževanja na DURS potekajo tako interno kot eksterno, izvajajo jih zunanji predavatelji na osnovi sklenjenih pogodb v skladu z Zakonom o javnem naročanju ali notranji predavatelji, ki so uslužbenci DURS in predavajo hkrati ob svojem rednem delu. Profesionalnih predavateljev DURS ne zaposluje.

Interna izobraževanja so tista, ki jih organizira IC in potekajo v prostorih DURS (učilnice, predavalnice ... na Generalnem davčnem uradu ali na Davčnem uradu). Pretežni del izobraževanj na DURS je internih. Eksterna so tista, ki jih izvajajo izvajalci na trgu in se jih uslužbenci udeležujejo posamično tako, da se prijavijo, ko so razpisana. Potekajo na zunanjih lokacijah izvajalca.

Kot izobraževalne oblike se najpogosteje izvajajo seminarji in delavnice, tečaji v primeru jezikovnega izobraževanja. V letu 2011 so v DURS pričeli z izvajanjem e-izobraževanja kot nove metode, ki jo bodo razvijali in nadgradili v b-izobraževanje (t. i. blended learning).

Uspešnost izobraževanj spremljajo preko spletnih anonimnih anket, ki jih izvaja IC. Udeleženci nekaj dni po izvedbi prejmejo povezavo, preko katere odgovorijo na spletno anketo. Odzivnost je približno 60 %.

Zaposleni so z izobraževanjem zadovoljni, povprečne ocene se gibljejo nad 4 (na lestvici od 1 do 5). Tudi v anketi o zadovoljstvu zaposlenih na DURS, ki je bila opravljena v prvi polovici leta 2011, je bilo izobraževanje s strani zaposlenih zelo dobro ocenjeno.

V spletnih anketah, ki jih posredujejo udeležencem, pa merijo stopnjo zadovoljstva udeležencev z vsebinami na način, da jih vprašajo, v kolikšni meri jim bodo te vsebine koristile pri njihovem delu. V veliki večini udeleženci odgovorijo, da jim bodo zelo koristile ali delno koristile. Zelo malo ali nič je odgovorov, da jim sploh ne bodo koristile (odvisno od vsebine izobraževalne izvedbe).

6.3.2 VODJA REFERATA NA ODDELKU ZA SAMOSTOJNE PODJETNIKE PROIZVODNIH DEJAVNOSTI

Pri vodji referata na Oddelku za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti me je zanimalo naslednje:

1. Znanje je glavni pogoj za učinkovito opravljanje kakršnegakoli celovitega dela. Ker je upravno delo izjemno kompleksno in zahteva dobro usposobljene javne uslužbenke, sem želela izvedeti, **ali vodja omenjenega referata spodbuja nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in na kakšen način.**
2. Zanimalo me je tudi **razmerje med deležem formalnega in neformalnega izobraževanja ter katerega je več.**
3. V preteklosti je bil za nazive, za katere je predpisana univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba, obvezen državni izpit iz javne uprave, za druge nazive pa strokovni upravni izpit. Te obveze ni več, zato me je zanimalo **ali se opazi kakšna razlika v kvaliteti dela zaposlenih.**
4. Proces razvoja kadrov mora biti skladen s strateškimi cilji organizacije in oblikovan tako, da pripomore pri uresničevanju ciljev organizacije. Zanimalo me je, **ali se vodji zdi njihov proces izobraževanja uspešen in če ne, kaj bi spremenila.**
5. Za konec pa sem želela izvedeti, **ali izobraževanje šteje kot strošek, ali kot naložbo.**

Vodja spodbuja nadaljnje izobraževanje in to predvsem v pogovoru na temo, da je boljša izobrazba ključ do kvalitetnejšega, boljšega in uspešnejšega dela, nudi hitrejši karierni razvoj, napredovanje in finančno nagrado.

Zdi se ji, da je več neformalnega izobraževanja, samoiniciativnega, odvisno od zaposlenih, njihove ambicioznosti, kaj si želijo v življenju in v karieri doseči. Nekateri v samoizobraževanje vložijo veliko časa in truda, iščejo dodatno literaturo, sprašujejo, berejo, spet drugi nič, zadovoljni so s svojim položajem in ne stremijo k temu, da bi poglobili svoje znanje ...

Vodja je mnenja, da se ukinitvev državnega izpita iz javne uprave nikakor ne odraža na kakovosti dela zaposlenih.

Na splošno vodja meni, da je njihov proces izobraževanja uspešen. Izobraževanja običajno potekajo pred roki za oddajo določenih obračunov, ki jih morajo predložiti zavezanci v zakonsko določenih rokih (davčni obračun akontacije dohodnine od dohodka doseženega z dejavnostjo, dohodnina ...), predavatelji so strokovnjaki na teh področjih. Pri načrtovanju izobraževanj pa meni, da se premalo upošteva želje in potrebe zaposlenih, da bi bila bolj učinkovita izobraževanja za točno določeno temo in na konkretnih primerih ter v manjših skupinah.

Vodja zatrjuje, da se vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih nikoli ne sme smatrati kot strošek, temveč kot naložba, ki se delodajalcu prej kot slej povrne. Zaposleni

delovne naloge opravijo hitreje in uspešneje ter so bolj zadovoljni. Kakovostna izobraževanja so zelo koristna.

6.3.3 ZAPOSLENI V REFERATU ZA SAMOSTOJNE PODJETNIKE PROIZVODNIH DEJAVNOSTI

Pri zaposlenih v referatu za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti pa me je zanimalo naslednje:

1. Na začetku me je zanimalo, **koliko časa so zaposleni na Davčnem uradu Ljubljana**. Odgovore sem prikazala že na začetku tega poglavja pri analizi rezultatov.
2. Zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so pred letom ali dvema pridobljena znanja že zastarela. Samo zaposleni z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. Zanimalo me je, **ali so že obiskovali kakršnokoli obliko izobraževanja, ki jo je organiziral in financiral DURS ter na kakšnem področju in kolikokrat**.
3. Nadalje me je zanimalo tudi **zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in pogoji, ki jih DURS ponuja za izobraževanje**. V ta sklop pogojev sem štela prostore (njihovo urejenost), učno tehnologijo (pestrost, strokovnost izobraževanja, zanimive teme) ter strokovnost in usposobljenost izvajalcev izobraževanj.
4. Vsak zaposlen mora imeti dovolj znanja za učinkovito opravljeno delo, zato me je zanimalo tudi, **ali imajo za nemoteno opravljanje svojega dela na razpolago potrebno znanje**.
5. Nazadnje pa sem hotela izvedeti **ali jim tako pridobljeno znanje, ki ga pridobijo na kakršnemkoli izobraževanju, kakorkoli pomaga pri njihovem delu**.

Zaposleni na Oddelku za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti se redno udeležujejo različnih oblik izobraževanj in usposabljanj. Povprečno dve do tri izobraževanja letno. Obiskujejo tako delavnice (obvladovanje težavnih strank, obvladovanje stresa, Excel), različne seminarje (v zvezi z odmero prispevkov za socialno varnost, plač zaposlenih pri zasebnikih, kontrolnih podatkih za odmero dohodnine in obračunov za odmero davka od dohodkov iz dejavnosti), tečaje (računalniške tečaje, knjigovodske tečaje, tečaje tujega jezika) kot tudi strokovna predavanja (Zakon o davčnem postopku, Zakon o prekrških, Zakon o upravnem postopku), ki so tudi pogoj za opravljanje izpitov na tem področju in jih mora imeti uspešno opravljene vsak zaposlen na DURS. Glede na to, da je DURS leta 2011 prešel na nov informacijski sistem je potekalo veliko izobraževanj tudi na tem področju z namenom, da bi zaposleni pridobili čim več znanja in s tem dosegli ekonomičnost postopkov, predvsem v smislu hitrejšega zaključka vsakega postopka.

Vsako izobraževanje je razdeljeno po področjih dela, ki ga zaposleni opravlja in ga s tem nadgrajuje oziroma dopolnjuje - tudi glede na zahteve in potrebe strank.

Veliko in pomembno vlogo pa odigrajo tudi sestanki, kjer se lahko izpostavijo tekoči problemi in včasih se tudi tu izkaže potreba po kakšnem izobraževanju.

Z organizacijo predavanj so zaposleni v splošnem zadovoljni. Zaposleni vidijo težavo v tem, da so izobraževanja organizirana med delovnim časom, ko ni nadomeščanj, kar povzroča, da so zaposleni v zaostanku s svojim delom. Izobraževanja potekajo največ tri dni, kar pomeni, da se obravnava le najnujnejše zadeve in se ne spušča v podrobnosti ... vse je potem odvisno od posameznika in njegovih interesov. Predvsem novo zaposlene moti to, da imajo pri opravljanju strokovnih izpitov premalo študijskega dopusta glede na obseg obravnavane literature.

Kar se tiče samih prostorov, kjer potekajo izobraževanja in usposabljanja, so zaposleni zadovoljni s pogoji.

Predavatelji, ki predavajo posamezno področje so strokovni, saj tudi sami opravljajo delo na tem področju in imajo dovolj izkušenj, da zaposlene opozarjajo na posamezne novosti in probleme s katerimi se srečujejo v praksi.

Znanje, ki ga zaposleni pridobijo na izobraževanjih in usposabljanjih, ki jih organizira DURS, jim pomaga pri njihovem delu, ker so na samem predavanju opozorjeni na novosti in probleme, ki jih prinašajo novi zakoni oziroma spremembe zakonodaje, pomaga jim tudi pri delu s strankami ter njihovih vprašanjih. Veliko prednost vidijo tudi v tem, da spoznajo sodelavce iz drugih uradov, s katerimi si izmenjajo izkušnje pri delu. Problem zaposleni vidijo v tem, da glede na to, da se spremembe na posameznem področju pojavljajo večkrat letno, bi bilo zaželeno, da bi bila tudi predavanja bolj pogosto izvedena. Predavatelji bi se posvetili posameznim novostim, poleg tega pa bi lahko tudi obnovili teme, oziroma rešili posamezna vprašanja, s katerimi se zaposleni srečujejo pri vsakdanjem delu. Pogosto imajo zaposleni namreč občutek, da so stranke prej in bolj informirane, kot oni sami. Vzrok vidijo v premajhnem številu organiziranih strokovnih predavanj.

Brez seminarjev in razlage novosti zakonov, si zaposleni tekočega dela skoraj ne predstavljajo.

Zaposleni so na splošno mnenja, da imajo za nemoteno opravljanje svojega dela potrebno znanje. Določena področja dela so zelo specifična in zahtevajo dodatna pojasnila in študijo zakonodaje. Tu so po mnenju zaposlenih lahko v veliko pomoč tudi sodelavci.

Veliko je novosti, ki se nanašajo na delo, vendar jih zaradi preobilice dela zaposleni zelo težko natančno pregledajo. S strani intervjuvancev je bila podana ideja, da bi se organizirali tedenski kolegiji ob neuradnih dnevih, na katerih bi potekale razprave in pojasnjevanja o novostih.

Če povzamem odgovore vseh sedmih intervjuvancev, pridem do naslednjih ugotovitev. Vodilni na DURS se zavedajo pomena nenehnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Imajo izdelan načrt izobraževanja, v katerega vključujejo želje in potrebe zaposlenih. Zaposleni pa so mnenja, da se jih ne upošteva v zadostni meri, kar je opazila tudi vodja referata Oddelka za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti. Zelo dobro je poskrbljeno za strokovno usposobljenost zaposlenih, saj imajo raznolike programe usposabljanj iz različnih strokovnih področij, ki jih DURS pokriva.

Na DURS stremijo k povečanju izobraževanj in usposabljanj, ki jih opravijo t. i. notranji predavatelji, s čimer so zadovoljni tudi zaposleni, saj so enotnega mnenja, da imajo omenjeni predavatelji dovolj izkušenj, da jih opozarjajo na posamezne novosti in probleme s katerimi se srečujejo v praksi, saj tudi sami opravljajo delo na tem področju. Kar se tiče same izvedbe izobraževanj in usposabljanj, so zaposleni enotnega mnenja, da so zadovoljni z organizacijo in pogoji, ki jih DURS ponuja za izobraževanje. Vodja referata na Oddelku za samostojne podjetnike proizvodnih dejavnosti sicer spodbuja nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, vendar pa se delodajalec ne trudi motivirati zaposlene za izobraževanje in usposabljanje, saj ni nobene stimulacije pri ocenjevanju uspešnosti dela. Kljub temu se zaposleni zavedajo kompleksnosti svojega dela in se redno udeležujejo vseh izobraževanj in usposabljanj, ki jih organizira DURS. So enotnega mnenja, da si brez seminarjev, razlage novosti zakonov ... opravljanja tekočega dela skoraj ne predstavljajo.

7 ZAKLJUČEK

Temeljni namen razvoja zaposlenih je zagotoviti, da ima organizacija primerno usposobljene ljudi, ki s svojim delom prispevajo k uspešnejšemu poslovanju.

Na DURS namenjajo velik pomen izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, na kar kažejo podatki iz letnih poročil, saj se obseg izvedenih izobraževanj iz leta v leto povečuje. Proces izobraževanja na DURS sem prikazala na podlagi teoretičnega modela, in sicer sem proces izobraževanja razdelila na štiri dele (analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju, načrtovanje in razvoj, izvedba izobraževanja ter evalvacija).

Proces izobraževanja zaposlenih na DURS-u zajema vse prej naštetih faze. Pogoji za uspešno izvedbo izobraževanja je v prvi fazi ugotavljanje potreb po izobraževanju. Merilo za oblikovanje ciljne skupine so potrebe na delovnem mestu. Analiza potreb se opravlja enkrat letno. Pri izdelavi načrta sodelujejo tudi zaposleni (v okviru letnih razgovorov, preko evalvacijskih vprašalnikov), vendar sem na podlagi izvedenih intervjujev ugotovila, da so zaposleni mnenja, da se premalo upošteva njihove želje in potrebe. V načrtu usposabljanja so navedeni programi usposabljanja, način poteka usposabljanja, ciljna skupina, trajanje, lokacija izvedbe, izvajalec in predvideno število udeležencev. Izobraževanja potekajo tako interno (v prostorih DURS) kot tudi eksterno (potekajo na zunanjih lokacijah izvajalca). Uspešnost izobraževanj na DURS spremljajo preko spletnih anket, na podlagi katerih ugotavljajo, da so zaposleni na splošno z izobraževanjem zadovoljni, kar sem tudi sama ugotovila na podlagi izvedenih intervjujev. Prav tako pa sem tudi spoznala, da zaposlenim zelo koristijo vsebine izobraževanj pri njihovem delu in si ne znajo predstavljati opravljanje dela brez izobraževanj.

Prednost izobraževalnega programa na DURS se kaže v tem, da se povečuje število delavnic, ki potekajo v majhnih skupinah, kajti v javni upravi se srečujejo z vse kompleksnejšimi in obsežnejšimi nalogami, ki jih je moč uspešno rešiti le s pomočjo sodelovanja več zaposlenih.

Prav tako je prednost v tem, da je v porastu delež izvedb izobraževanj in usposabljanj, ki jih opravijo t. i. notranji predavatelji, saj so strokovni in tudi sami opravljajo delo na določenem področju, zato imajo dovolj izkušenj, da zaposlene opozarjajo na posamezne novosti in probleme, s katerimi se srečujejo v praksi.

V diplomski nalogi sem prišla do ugotovitve, da v primeru, ko pri oblikovanju procesa izobraževanja in usposabljanja upoštevamo sistemski model procesa in je vsak postopek ustrezno izveden, dobimo učinkovito ter uspešno izobraževanje. Ugotovila sem, da DURS upošteva metode, ki jih opisuje teorija. Izobraževanja so dobro organizirana.

Proces izobraževanja mora biti sistematičen in pravilno izveden, saj se s tem izognemo nepotrebni in neuspešni izobraževanju, ki lahko povzroči nejevoljnost

izobraževalcev in s tem zmanjšano motivacijo k udeležbi pri prihodnjih izobraževanjih. Obstaja celo možnost, kjer pridemo do zaključka, da izobraževanje sploh ne bi privedlo do želenih rezultatov, kar pomeni, da je za reševanje obstoječega problema v organizaciji potreben drugačen pristop.

Vodilni se čedalje bolj zavedajo pomena načrtnega in sistematičnega razvoja kadrov. Pri samem načrtovanju izobraževanja moramo upoštevati interese, motive in potrebe zaposlenih, interese organizacije in interese družbenega okolja. Proces razvoja kadrov mora biti skladen s strateškimi cilji organizacije in oblikovan tako, da pripomore pri uresničevanju ciljev organizacije.

Vodilni na DURS zagovarjajo tezo, da je izobražen kader (pred)pogoj za uspešno izvajanje vseh aktivnosti v procesu javnih politik.

Primerno, ustrezno in nasploh uspešno izobraževanje, nas privede do kakovostnih storitev javne uprave, ki počasi, toda zanesljivo izgublja konotacijo okornega in neprijaznega odnosa do uporabnikov storitev v javni upravi.

V svoji diplomski nalogi sem ugotovila, da je usposobljen in sposoben kader ključ do uspešne javne uprave. Zatorej je lahko sklepna misel, da je proces izobraževanja bistvenega pomena za bolj učinkovito delovanje zaposlenih v javni upravi.

LITERATURA IN VIRI

- ARMSTRONG, Michael (2006). *Strategic human resource management*. Philadelphia: Kogan Page, London.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
- BOHINC, Rado, TIČAR, Bojan (2007). *Upravno pravo – splošni del*. Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana.
- BREJC, Miha (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- BUČAR, France (1969). *Uvod v javno upravo*. Časopisni zavod Uradni list RS, Ljubljana.
- DURS (2011). Dostopno 11. 3. 2011 na: http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/
- FISHER, Cynthia D., SCHOENFELDT, Lyle F., SHAW, James B. (2006). *Human resource management*. Houghton Mifflin, Boston.
- HAČEK, Miro (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- HAČEK, Miro, BAČLIJA, Irena (2007). *Sodobni uslužbenski sistem*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Pro-Andy, Maribor.
- JEREB, Janez (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Moderna organizacija, Kranj.
- KAUČIČ, Igor, GRAD, Franc (2008). *Ustavna ureditev Slovenije*. GV založba, Ljubljana.
- LIPIČNIK, Bogdan (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- LIPIČNIK, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarki vestnik, Ljubljana.
- MERKAČ, Mirjana (1998). *Znanje, izkušnje in motivacija, za uspešno poslovanje*. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Kranj.
- MIGLIČ, Gozdana (2002). *Analiza potreb po usposabljanju*. Ministrstvo za notranje zadeve RS, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija, Ljubljana.
- MIGLIČ, Gozdana (2005). *Načrtovanje usposabljanja v javni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija, Ljubljana.
- MJU (2011). Dostopno 11. 3. 2011 na: [http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/organizacija_kadri_in_place/upravna_aka demija_usposabljanje_in_strokovni_izpiti/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/organizacija_kadri_in_place/upravna_aka_demija_usposabljanje_in_strokovni_izpiti/)
- MOŽINA, Stane (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. PRAVILNO
- MOŽINA, Stane, JEREB, Janez, FLORJANČIČ, Jože, SVETLIK, Ivan, JAMŠEK, Franc, LIPIČNIK, Bogdan, VODOVNIK, Zvone, SVETIC, Aleša, STANOJEVIČ, Miroslav,

- MERKAČ SKOK, Marjana (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- SITAR, Aleša Saša (2006). *Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V: Skupina avtorjev: Menedžment znanja*. Založba Pivec, Ljubljana.
 - STANLEY, Lloyd A. (1987). *Guide to Training Need Assessment*. International Center for Public Enterprises in Developing Countries, Ljubljana.
 - STOPAR, Sabina (2004). *Učēča se organizacija in ključni kadri*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
 - TREVEN, Sonja (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
 - TRSTENJAK, Verica (2005). *Državna uprava*. Upravna akademija, Ljubljana.
 - (1991). Ustava Republike Slovenije (URS). Ur. l. RS št. 33I/1991, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
 - VUKOVIČ, Goran, MIGLIČ, Gozdana (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, Kranj.
 - (2002). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26.
 - (2002). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. l. RS št. 56/2002, 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 popr.), 23/2005, 35/2005-UPB1, 62/2005 Odl.US: U-I-294/04-15, 113/2005, 21/2006 Odl.US: U-I-343/04-11, 23/2006 Skl.US: U-I-341/05-10, 32/2006-UPB2, 62/2006 Skl.US: U-I-227/06-17, 131/2006 Odl.US: U-I-227/06-27, 11/2007 Skl.US: U-I-214/05-14, 33/2007, 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl.US: U-I-136/07-13.
 - ZAVIRŠEK, Nevenka (2004). Javni uslužbenci in delovna mesta: reforma javne uprave. *Slovenska uprava: revija*. Letn. 4, št. 3, str. 23-26.