****

**STRATEGIJA RAVNANJA S KADRI V DRŽAVNI UPRAVI DO LETA 2030**

**Ključ do boljše uprave je v ljudeh.**

**7. marec, 2025**

**Kazalo vsebine**

[**1. Uvod 3**](#_Toc184294493)

[**2. Kratka ocena trenutnega stanja in največji izzivi 4**](#_Toc184294494)

[**3. Vizija 10**](#_Toc184294495)

[**4. Temeljni strateški okvir in usmeritve 11**](#_Toc184294496)

[**5. Ključni strateški prioriteti 13**](#_Toc184294497)

[**5.1 Državna uprava, privlačno delovno okolje 13**](#_Toc184294498)

[**5.2 Usposobljen in motiviran javni uslužbenec 16**](#_Toc184294499)

[**6. Viri in literatura 20**](#_Toc184294500)

1. Uvod

Ministrstvo za javno upravo (v nadaljevanju besedila: MJU) je pripravilo Strategijo ravnanja s kadri v državni upravi do leta 2030 (v nadaljevanju besedila: Strategija) z namenom strateškega in celovitega ravnanja s kadri, učinkovite uporabe potencialov javnih uslužbencev in vzpostavitve privlačnega delovnega okolja z razvojno usmerjeno organizacijsko kulturo. Vsebina Strategije se prvenstveno nanaša na organe državne uprave,[[1]](#footnote-1) ukrepi pa so uporabni tudi širše v javnem sektorju.

Cilj Strategije je ohraniti tudi rešitve, ki jih imamo in so se na področju ravnanja s kadri v praksi izkazale za dobre. Hkrati je pomemben pogled naprej, saj ga spremljajo nenehne družbene, tehnološke in demografske spremembe, na katere se mora državna uprava hitro prilagoditi.

Javni uslužbenci so s svojimi znanji, spretnostmi, sposobnostmi in lastnostmi eden ključnih podpornih okvirjev za uspešno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Zato je pomembno, da državna uprava zaposluje ljudi, katerih vrednote se skladajo z vizijo in vrednotami državne uprave. Na ta način se ustvarja organizacijska kultura, ki javnim uslužbencem omogoča, da svoje delo opravljajo zavzeto in strokovno ter s tem prispevajo k uspehu in ciljem uprave. Poleg tega je potrebno javnim uslužbencem omogočiti karierno rast in jih motivirati ter razvijati takšno kulturo in okolje, v katerem si bodo želeli ostati.

V Strategiji je predstavljeno, kako MJU želi nadgraditi pristope ravnanja z zaposlenimi v državni upravi, da bodo tako strateški kot tudi celoviti. Na eni strani bo delovanje usmerjeno v krepitev prepoznavnosti državne uprave in ustvarjanje privlačnega delovnega okolja. Cilji in ukrepi, kot so vzpostavitev znamke državne uprave,[[2]](#footnote-2) posodobitev selekcijskih postopkov oziroma poenostavitev natečajnih postopkov pri zaposlovanju javnih uslužbencev in oživitev štipendijske politike, so namenjeni tako iskalcem zaposlitve kot tistim, ki iščejo nove karierne izzive. Na drugi strani bo Strategija v pomoč pri zagotavljanju pogojev za krepitev usposobljenosti in motiviranosti javnih uslužbencev. S prepoznavanjem in razvojem talentov, prenosom ključnih znanj in izkušenj s starejših na mlajše zaposlene, krepitvijo kulture vseživljenjskega učenja, vzpostavitvijo pristopov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi, spodbujanjem mobilnosti javnih uslužbencev in ureditvijo fleksibilnih oblik dela bodo vzpostavljeni pogoji za osebni in karierni razvoj javnih uslužbencev. Gre za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov ravnanja z zaposlenimi, ki bodo organom državne uprave v pomoč pri doseganju njihovih ciljev.

Strategija povzema tudi kratko oceno trenutnega stanja in največje izzive, s katerimi se sooča državna uprava pri ravnanju s kadri. Sledi vizija razvoja, nato pa sta predstavljeni ključni prioriteti in v posameznih poglavjih cilji z ukrepi za uresničitev. Pri soočanju z izzivi bo pomemben tudi finančni vidik kot motivacijski dejavnik zaposlenih, čemur je MJU posvetilo veliko pozornost med drugim v okviru oblikovanja plačne reforme javnega sektorja.[[3]](#footnote-3) Strategija je nastala z željo, da bi bili prioritete, cilji in ukrepi sprejeti kot orodje in strokovna opora javnim uslužbencem pri delu, in seveda tudi kot ustrezna podlaga, da bodo v prihodnje, vsak posebej in vsi skupaj, še boljši zaposleni, sodelavci in vodje.

1. Kratka ocena trenutnega stanja in največji izzivi

Hitre družbene in tehnološke spremembe ter nepredvidljive izredne situacije močno vplivajo na način dela tudi v državni upravi. Vse to predstavlja izziv, h kateremu je potrebno pristopiti celostno, z zavedanjem, da so eden izmed ključnih elementov učinkovite državne uprave prav strokovni, odgovorni in motivirani javni uslužbenci.

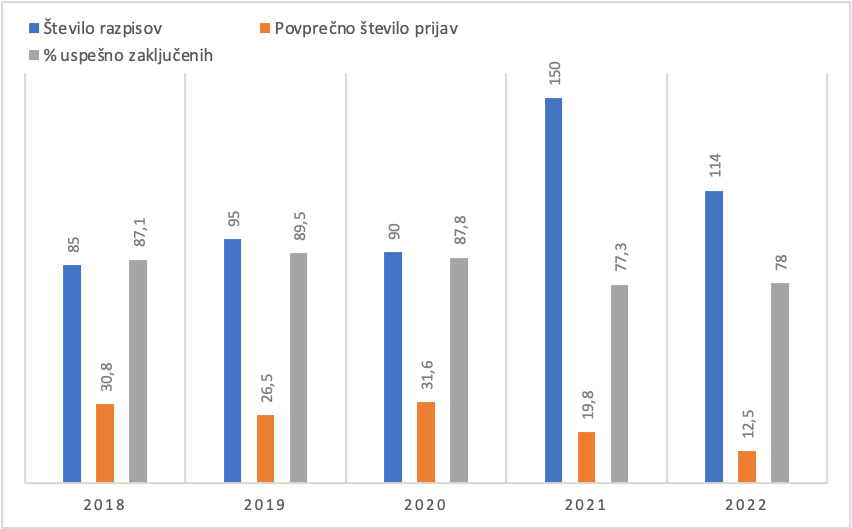
Kriza, kot je bila epidemija COVID-19, je pokazala, da je državna uprava lahko agilna in fleksibilna pri opravljanju delovnih nalog tudi izven ustaljenih tirnic. Na podlagi pridobljenih izkušenj je treba prakse, povezane z načini opravljanja delovnih nalog, ki so se izkazale kot dobre, ohraniti ter jih vključiti v obstoječe organiziranje delovnega procesa. Pokazala pa se je potreba po poenotenju ureditve področja na ravni celotne državne uprave.

Prav tako je omenjena kriza še bolj izpostavila pomanjkljivosti kadrovske funkcije državne uprave, ker le-ta nima strateškega pristopa pri prepoznavanju in razvoju talentov, ki bi zajemal dejavnosti in procese, ki vključujejo sistematično opredelitev ključnih delovnih mest, načrtovanje nasledstev[[4]](#footnote-4) in razvoj bazena talentiranih kadrov.

Številni organi državne uprave se soočajo z izzivi pri pridobivanju kadrov ne zgolj zaradi demografskih sprememb, sprememb na trgu dela ter dolgotrajnih in zapletenih ter neenotnih selekcijskih postopkov, pač pa tudi zaradi percepcije državne uprave, predvsem med mladimi, kot toge, formalne in birokratske organizacije in, zatorej, neprivlačnega delodajalca. Državna uprava namreč premalo izvaja aktivnosti, s katerimi bi izpostavila vrednote, organizacijsko kulturo ter prednosti organizacije, ki jih kot zaposlovalec zastopa oziroma predstavlja.

Trend upadanja prijav na objave prostih delovnih mest je mogoče opaziti tako pri položajnih delovnih mestih[[5]](#footnote-5), kot pri pripravniških delovnih mestih.[[6]](#footnote-6) Podatki iz grafa 1 kažejo, da je v okviru organov državne uprave vsako leto objavljenih več objav za prosta pripravniška delovna mesta, hkrati pa je razvidno, da število prijav na ta delovna mesta upada.

Graf 1: Število objav za prosta pripravniška uradniška delovna mesta v organih državne uprave in povprečno število prijav

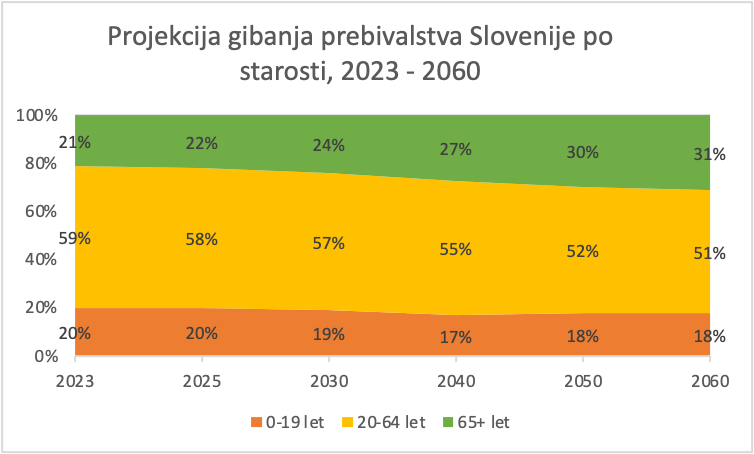


Vir: MJU, Analiza pripravniki, 2022

MJU na podlagi analize ugotavlja, da je bilo v letu 2022 še vedno v povprečju po 12,5 prijav na objavljena prosta pripravniška uradniška delovna mesta in še vedno se je med 70 % in 80 % objav prostih delovnih mest zaključilo uspešno.[[7]](#footnote-7) Ne glede na navedeno pa je treba trend upadanja prijav nasloviti z ukrepi, ki so predstavljeni v Strategiji.

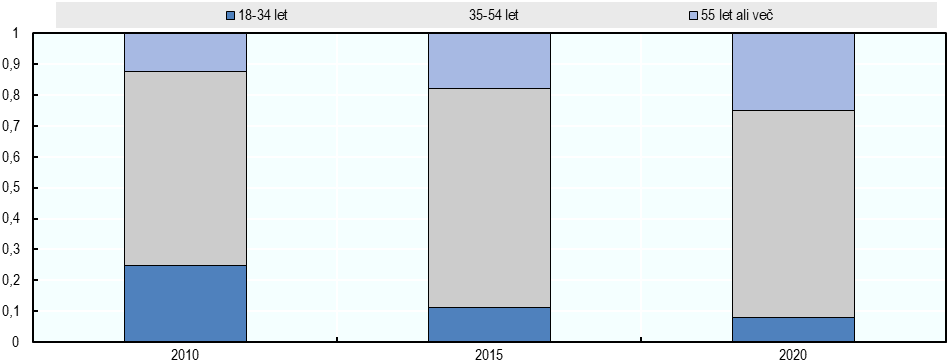
Med ključnimi družbenimi spremembami današnjega časa so demografske spremembe**,** kar se na eni strani odraža v upadu rojstev in na drugi strani v staranju prebivalstva. Zaposlovanje je v veliki meri povezano s spreminjanjem demografske strukture slovenskega prebivalstva, kar bo tudi v prihodnje eden bistvenih dejavnikov, ki ga bo treba upoštevati pri obsegu in strukturi zaposlenih v javnem sektorju. Pri tem je treba upoštevati tudi dejstvo, da je za državno upravo tveganje še toliko večje, ker je pogoj za zaposlitev na uradniška delovna mesta slovensko državljanstvo in zato ne gre računati na tujo delovno silo, kot je to primer v drugih delih javnega sektorja.

Graf 2: Projekcija gibanja prebivalstva Slovenije po starosti



Vir: Eurostat, EUROPOP2023, izhodiščna projekcija

Staranje celotnega prebivalstva vpliva tudi na starostno strukturo javnih uslužbencev in posledično pomeni podaljševanje aktivne dobe zaposlenih. S problemom staranja prebivalstva se soočajo vse države članice Evropske unije (v nadaljevanju besedila: EU). Na dan 31. 12. 2023 je bila v državni upravi povprečna starost zaposlenih 46,8 let, s čimer se slovenska državna uprava po podatkih European Public Administration Administration Network (EUPAN) uvršča med “starejše” državne oziroma zvezne javne uprave.[[8]](#footnote-8) Državne uprave v EU povprečno zaposlujejo bistveno več delavcev, starejših od 55 let, kot splošni trg dela - vsak četrti delavec v državni upravi je starejši od 55 let,[[9]](#footnote-9) trend staranja delovne sile pa je značilen tudi za slovensko državno upravo. Iz grafa 3 je razvidna rast deleža zaposlenih, starejših od 55 let, ki se je med letoma 2010 in 2020 skoraj podvojil. Nasprotno pa delež zaposlenih, ki so mlajši od 35 let strmo upada – leta 2020 je znašal zgolj 8 %, kar je precej pod povprečjem OECD, ki znaša 19 %.

Graf 3: Gibanje starostne sestave zaposlenih v državni upravi v Sloveniji[[10]](#footnote-10)

Podoben trend se kaže tudi v letnih kadrovskih poročilih. Tako se je delež zaposlenih javnih uslužbencev, ki so stari manj kot 30 let, v petnajstih letih skrčil iz 18,4 % (na dan 31. 12. 2008) na 6,4% (na dan 31. 12. 2023). Prav tako je prisoten trend upadanja deleža zaposlenih javnih uslužbencev v starostni skupini od 30 – 49 let in rast zaposlenih javnih uslužbencev, starih 50 let in več. Medtem ko so na dan 31. 12. 2008 zaposleni, stari 50 let in več, predstavljali 16,6 % pa so na dan 31. 12. 2023 predstavljali že 41,4 % vseh zaposlenih v državni upravi.

Graf 4: Delež zaposlenih v organih državne uprave po starostnih skupinah, na dan 31. 12. 2008, 31. 12. 2013, 31. 12. 2018 in 31. 12. 2023

Vir: MJU, Letna kadrovska poročila, 2008, 2013, 2018 in 2023

Prikazani podatki kažejo, da je treba pozornost nameniti tako starejšim kot tudi mlajšim generacijam. Na eni strani je potrebno zagotoviti, da bodo starejši sposobni delati produktivno in izpolnjujoče, dokler se ne upokojijo. Zaposlenim, ki se pripravljajo na upokojitev, je treba zagotoviti možnosti in orodja za prenos izkušenj na tiste, ki ostanejo in jih nasledijo. Na drugi strani pa je potrebno znati privabiti in obdržati mlade, saj bo v nasprotnem primeru v naslednjih letih nastal velik kadrovski primanjkljaj. Še naprej bodo aktualna vprašanja, ki so povezana s pridobivanjem, privabljanjem, razvojem in ohranjanjem kadrov.

Državna uprava premalo izrablja priložnosti za medgeneracijsko sodelovanje v različnih oblikah skupinskega dela. Izziv za državno upravo je torej oblikovati pristope ravnanja z zaposlenimi, ki bodo lahko zadovoljili razvijajoče se potrebe in želje različnih starostnih skupin. Hkrati je to priložnost, da državna uprava bolje izkoristi prednosti večgeneracijske delovne sile in zgradi trajnostno zmogljivost državne uprave.

Razvoj in uvajanje novih tehnologij in inovacij imata vse bolj pomembno vlogo pri oblikovanju načina delovanja uprave in zagotavljanja javnih storitev državljanom. Stalen razvoj na področju tehnologije in digitalizacije močno vpliva na sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebujejo zaposleni za uspešno obvladovanje novih izzivov. Prepoznavanje, krepitev in razvoj posameznikovih veščin, znanj, lastnosti, zavedanje pomena vseživljenjskega učenja in razvoja, prevzemanje aktivne vloge in odgovornosti za svoj poklicni, strokovni in osebni razvoj lahko pripomorejo tako k uspešnemu poklicnemu in strokovnemu razvoju posameznika, kot tudi k razvoju in uspešnosti organizacije kot celote.

Pomemben kazalnik na tem področju je spremljanje vključenosti v vseživljenjsko učenje (25-64 let), ki je dolga leta padal in je v letu 2020 znašal 8,4 %, kar je bilo pod evropskim povprečjem. V letih, ki so sledila, pa je bil viden preskok, saj se je zvišal na 18,9 % (2021), 22,3 % (2022) in 19,9 % (2023), s čimer je Slovenija zabeležila največji dvig vključenosti odraslih v vseživljensko učenje med državami EU27.[[11]](#footnote-11) S tem pa je presežena tudi ciljna vrednost 19 % za leto 2030. Zavedanje o pomembnosti vseživljenjskega učenja v Sloveniji se širi, a je kljub temu nujno nadaljevati z vključevanjem vseh javnih uslužbencev v vseživljenjsko učenje.

Zaradi vse večjih potreb po novih veščinah in znanjih bodo javni uslužbenci lahko prehajali med delovnimi mesti in uspešno opravljali delovne naloge le, če bodo njihove osebne sposobnosti in veščine za opravljanje dela ter znanje ustrezale spreminjajočim se zahtevam dela. Vzpostavitev kompetenčnega modela za državno upravo je tako pomagala razširiti zavedanje, da so za uspešno opravljanje dela poleg formalne izobrazbe pomembne tudi veščine, spretnosti, lastnosti, prepričanja, motivi in vrednote. Oblikovan kompetenčni model se v praksi sicer še ne uporablja v zadostnem obsegu in njegova funkcija orodja za prepoznavanje, presojanje in razvoj kompetenc ter pomoč vodjem in kadrovikom pri njihovem delu ni v celoti izpolnjena. To poskušamo izboljšati tudi s pomočjo vzpostavljenega Informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi (v nadaljevanju besedila: IS MUZA), v okviru katerega je informacijsko podprt kompetenčni model za državno upravo.[[12]](#footnote-12)

Projekt vzpostavitve IS MUZA je že začel reševati nekatere kadrovske izzive na način, da so določeni kadrovski postopki vsebinsko posodobljeni, nadgrajeni in digitalizirani. Eden izmed teh postopkov je tudi spodbujanje mobilnosti zaposlenih v povezavi z oživitvijo internega trga dela organov državne uprave, saj podatki kažejo, da le-ta v praksi ne deluje optimalno. Od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2024 je bilo na interni trg dela na strani gov.si uvrščenih le 55[[13]](#footnote-13) javnih uslužbencev na predlog organa in zgolj dva na lastno željo, pri čemer pa za nobeno potencialno premestitev ni bilo izkazanega interesa s strani kadrovskih služb. Da interni trg dela v državni upravi še ni polno zaživel, potrjujejo tudi podatki, pridobljeni iz IS MUZA, saj le-ti kažejo, da je bilo v letu 2024 s strani kadrovskih služb organov državne uprave v okviru Internega trga dela, znanja in priložnosti objavljenih le 23 objav za zasedbo delovnega mesta, na podlagi katerih je bilo realiziranih 6 premestitev. S strani javnih uslužbencev pa je bilo objavljenih 6 objav za premestitev na drugo delovno mesto / delovno področje oziroma za opravljanje dela v delovni skupini, projektni skupini ali projektni enoti. Nobena objava za premestitev oziroma za projektno opravljanje dela s strani javnih uslužbencev ni bila realizirana.[[14]](#footnote-14)

Navedeni dejavniki kažejo na kompleksnost dela v državni upravi in posledično pomenijo, da bodo izzivi, s katerimi se bo državna uprava soočala v prihodnosti, povezani s hitrimi, dinamičnimi, raznovrstnimi in težko predvidljivimi spremembami. Učinkovitost in uspešnost delovanja državne uprave sta povezani s celovitim sistemom ravnanja s kadri, v katerega so vključeni sodelavci na vseh ravneh. Le tako bo lahko v državni upravi ustvarjeno vzdušje, ki bo spodbujalo zadovoljstvo in zavzetost vseh javnih uslužbencev ter s tem ponujala večje možnosti za uspešno zagotavljanje kakovostnih storitev in odpornost na prihodnje krize.

1. Vizija

Za zagotavljanje uspešno opravljenih nalog v državni upravi je ne glede na stalne spremembe v družbi ključno pridobiti**,** razvijati in obdržati usposobljene, zavzete, predane in motivirane javne uslužbence. Tako je na eni strani temeljni pogoj večja prepoznavnost državne uprave kot privlačnega delodajalca, na drugi strani pa učinkovitega ravnanja s kadri z namenom zagotavljanja pravih ljudi na pravih delovnih mestih.

Za učinkovito ravnanje s kadri je potreben strateški pristop, in sicer od izbire do prepoznavanja kompetenc pri posameznem javnem uslužbencu, njegovega kariernega razvoja, vseživljenjskega učenja in nenazadnje tudi ohranjanja zaposlitve. Navedeno pomeni skrb za osebnostni, strokovni in karierni razvoj javnih uslužbencev vseh generacij in jih na tak način usposobiti ter motivirati za izzive in situacije prihodnosti. Ukrepi Strategije so zasnovani tako, da bodo na eni strani omogočili tak razvoj javnih uslužbencev, na drugi strani pa bodo prispevali k razvojno naravnani organizacijski kulturi in doseganju ciljev državne uprave kot celote. K temu bo pripomogla tudi uporaba in nadaljnji razvoj informacijskih rešitev pri izvajanju kadrovskih postopkov, hkrati pa bodo te rešitve v pomoč vodjem pri učinkovitejšemu vodenju zaposlenih.

Skrb za ravnanje s kadri je najpomembnejša naloga kadrovskih služb, katerih vloga postopno prehaja iz podporne, operativno administrativne vloge v vlogo strateškega partnerja vodstvu. Ukrepi te Strategije bodo temelj za možnost uporabe novih inovativnih pristopov na področju ravnanja s kadri, ki predstavljajo strateški premik od tradicionalnega ravnanja s kadri k ravnanju, ki v središče postavlja človeka in razumevanje osebnostnih lastnosti zaposlenih.

1. Temeljni strateški okvir in usmeritve

MJU je pri oblikovanju Strategije glede tematike ravnanja s kadri upoštevalo pravne podlage, strateške dokumente in analize ter cilje, usmeritve in zaveze tako na mednarodni kot tudi na nacionalni ravni.

Pri opredelitvi pravne podlage velja izpostaviti Zakon o državni upravi – ZDU-1,[[15]](#footnote-15) ki v 34.a členu določa, da Ministrstvo za javno upravo opravlja naloge na področjih javne uprave, sistemskega urejanja organiziranosti in delovanja javnega sektorja ter sistema javnih uslužbencev.

V okviru Zakona o javnih uslužbencih[[16]](#footnote-16) pa je določeno, da ministrstvo, pristojno za javno upravo med drugim pomaga in svetuje organom na področju upravljanja s kadri, je upravljavec centralne kadrovske evidence, vodi evidenco internega trga dela v državni upravi, izvaja naloge v zvezi s podeljevanjem štipendij v organih državne uprave, opravlja naloge na področju usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev ter opravlja druge zadeve na področju sistema javnih uslužbencev v organih oziroma na področju upravljanja s kadri v skladu z zakonom.

Za doseganje cilja izboljšanja ravnanja s kadri Strategije razvoja javne uprave 2015–2020[[17]](#footnote-17) je MJU vzpostavilo kompetenčni model in nadgradilo informacijski sistem upravljanja s kadri v organih državne uprave. V okviru cilja krepitev usposobljenosti javnih uslužbencev pa je MJU posodobilo in razvilo programe usposabljanj na nekaterih ključnih področjih.

Strategija razvoja Slovenije 2030[[18]](#footnote-18) je krovni strateški razvojni dokument Slovenije (v nadaljevanju besedila: SRS 2030), ki opredeljuje nadaljnji razvoj Slovenije z uresničitvijo dvanajstih razvojnih ciljev. S Strategijo bo tudi MJU prispevalo k uresničevanju nekaterih od teh ciljev, in sicer: k znanju in spretnostim za kakovostno življenje in delo s promocijo vseživljenjskega učenja in s krepitvijo kompetenc, zlasti digitalnih in tistih, ki jih zahtevajo novi poklici; k vključujočemu trgu dela in kakovostnim delovnim mestom s prilagajanjem delovnih mest tehnološkim in demografskim spremembam, s prožnejšim načinom organizacije dela in vzpodbujanjem kakovostnega delovnega okolja ter k učinkovitemu upravljanju in kakovostnim javnim storitvam s spodbujanjem pridobivanja in medgeneracijske predaje novih znanj in veščin in s spodbujanjem inovativnih oblik upravljanja, vodenja in inovativnosti med zaposlenimi.

Digitalna Slovenija 2030[[19]](#footnote-19) je strateški dokument, v katerem so predvidene usmeritve in določeni cilji za hitrejši razvoj digitalne preobrazbe na številnih področjih, vključno z dvigom digitalnih kompetenc vseh državljanov. K uresničitvi tega cilja bodo prispevala usposabljanja javnih uslužbencev za dvig digitalnih kompetenc, promocija in uporaba digitalnih storitev za učinkovitejše opravljanje javnih nalog ter boljše vključevanje v digitalno družbo.

V sklopu slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije je bila pripravljena Študija o ravnanju s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah,[[20]](#footnote-20) v kateri je bila ena izmed prioritet tudi ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti. V Strategiji so zato oblikovana priporočila za učinkovito ravnanje s starejšimi in privabljanje ter ohranjanje zaposlenih, ki so identificirani kot talenti v slovenski javni upravi, in sicer spremljanje in obravnavanje privlačnosti javnega sektorja, preučitev institucionalne ureditve za ravnanje s talenti, okrepitev strateškega načrtovanja kadrov in nasledstva, okrepitev strateške zmogljivosti kadrovske funkcije ter osredotočanje na razvoj strategij in praks vključujočega staranja.

V načrtu za okrevanje in odpornost[[21]](#footnote-21) so predvidene reforme in naložbe za zeleni in digitalni prehod, da bo slovenska družba postala bolj trajnostna, odpornejša in bolje pripravljena na izzive prihodnosti. Reforma vzpostavitev kompetenčnega centra/centra za razvoj kadrov in dvig usposobljenosti zaposlenih v javni upravi bo prispevala k oblikovanju bolj sodobnega in učinkovitega sistema ravnanja s kadri, privlačnega delovnega okolja in razvojno usmerjene organizacijske kulture.

Tudi cilji in ukrepi iz Večletnega finančnega okvira Evropske unije za obdobje 2021-2027[[22]](#footnote-22) so namenjeni uresničevanju ključnih ciljev EU za digitalno in zeleno preobrazbo družbe in gospodarstva. S ciljem uresničevanja specifičnega cilja Spodbujanje prilagajanja delavcev, podjetij in podjetnikov na spremembe, aktivnega in zdravega staranja ter zdravega in dobro prilagojenega delovnega okolja, ki obravnava tveganja za zdravje, bodo oblikovane aktivnosti za spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu s poudarkom na medgeneracijskem sodelovanju.

Strategija bo sledila tudi izpostavljenim prednostnim nalogam Evropske Komisije - Strategije za človeške vire[[23]](#footnote-23) 2022, ki vključujejo vzpostavitev vključujočega, trajnostnega in prožnega delovnega okolja za poklicni razvoj in družinam prijazne delovne pogoje; uvedbo sodobnih, enostavnejših in hitrejših postopkov izbire in zaposlovanja; razvoj prožnih in osmišljenih kariernih poti zaposlenih ter poenostavitev nekaterih kadrovskih storitev, ki morajo biti osredotočene na uporabnika.

Evropska komisija v Programu znanj in spretnosti za Evropo za trajnostno konkurenčnost, socialno pravičnost in odpornost[[24]](#footnote-24) velik pomen pripisuje tudi izobraževanju, usposabljanju in vseživljenjskemu učenju vsakega posameznika, zato so v Strategiji vključeni tudi ti izzivi.

1. Ključni strateški prioriteti

Z namenom uresničitve vizije Strategija sloni na dveh ključnih strateških prioritetah, ki bosta prispevali k boljši prepoznavnosti, dvigu ugleda državne uprave kot privlačnega delodajalca ter boljši usposobljenosti in motiviranosti javnih uslužbencev.

5.1 Državna uprava, privlačno delovno okolje

Prva strateška prioriteta bo preobrazila državno upravo v privlačno delovno okolje tako za iskalce prve zaposlitve kot za tiste, ki iščejo nove karierne izzive. Kot taka bo državna uprava konkurenčna drugim delodajalcem na trgu dela.

**CILJ 1:** **Krepitev ugleda državne uprave kot 'odličnega zaposlovalca' za vse generacije**

»Znamčenje delodajalca« (angleško *employer branding*) je kadrovski pristop novejšega datuma, ki načela znamčenja uporablja pri upravljanju s kadri. Znamčenje delodajalca tako pomeni »ciljno usmerjeno, dolgoročno strategijo upravljanja osveščenosti in dojemanja zaposlenih, potencialno zaposlenih in povezanih deležnikov v zvezi z določenim podjetjem (delodajalcem)«.[[25]](#footnote-25) Glede na to da se državna uprava pospešeno stara, se organi državne uprave soočajo z izzivom privabljanja in ohranjanja talentov. Zato je za državno upravo toliko bolj pomembno, da izboljša privlačnost Republike Slovenije kot delodajalca in da dvigne zanimanje potencialnih kandidatov za zaposlitev v državni upravi.

Temeljno poslanstvo javnih uslužbencev v državni upravi je zagotavljati državljanom prijazne, učinkovite, dostopne in kakovostne javne storitve, kar predstavlja unikat na slovenskem trgu dela in je tako temelj znamke. Ključni element motiviranosti za opravljanje javnih nalog v smislu pripravljenosti zaposlenih in kandidatov za zaposlitev v državni upravi, da prispevajo v splošno dobrobit in da služijo javnemu interesu, predstavlja zavezanost javnim vrednotam, kot sta družbena pravičnost in odgovornost.[[26]](#footnote-26)

Pri krepitvi ugleda državne uprave bodo predstavljeni pozitivni vidiki opravljanja dela v državni upravi, prednosti ali pa edinstvene lastnosti, ki jih ta ima ali pa jih lahko ponudi bodočim zaposlenim in jo ločijo od ostalih delodajalcev na trgu dela. V ospredju bodo lastnosti državne uprave, kot so raznolikost delovnih področij, delo na področju mednarodnega sodelovanja, možnosti službenega potovanja ali dela v tujini, možnosti usposabljanja za strokovni in osebni razvoj, stabilnost zaposlitve in dobri delovni pogoji (fleksibilne oblike dela, npr. delo na domu), ki omogočajo usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Z vzpostavitvijo znamke državne uprave pa bodo ciljne skupine tako iskalci zaposlitve kot tudi širša javnost z namenom boljše osveščenosti o pomenu javnih uslužbencev in njihovega poslanstva ter dviga ugleda javnih uslužbencev. Posledično, javni uslužbenci bodo lahko ponosni na delo, ki ga opravljajo, kar bo pomenilo, da bodo zaposleni postali promotorji državne uprave kot dobrega delodajalca.

Potencialni novi zaposleni, še posebej mladi, lahko državno upravo dojemajo kot togo, formalno birokratsko organizacijo. Navedeno v veliki meri izhaja iz nepoznavanja, kaj vse delo v državni upravi zajema in kako raznolike so lahko možnosti opravljanja dela. Zato bosta predstavljeni raznolikost in razgibanost delovnih področij in nalog, s čimer se bo dvignila prepoznavnost državne uprave kot privlačnega delovnega okolja, že zaposlenim javnim uslužbencem pa bodo predstavljene nove karierne možnosti.

**Cilj bo dosežen:**

* s prepoznavanjem pozitivnih vidikov zaposlitve v državni upravi,
* s prepoznavanjem primerov dobrih praks za uspešno privabljanje iskalcev zaposlitve,
* s prepoznavanjem ciljnih skupin na podlagi skupnih vrednot (npr. delo v splošno dobro, možnost oblikovanja zelenih in okoljskih politik, integriteta, enakost, predanost ipd.),
* z oblikovanjem ustreznega medijskega pristopa glede na ciljne skupine (v smislu oblikovanja loga, slogana, npr. francoski slogan: Choosing public service means bringing to life what unites us., spletne strani, kanalov na socialnih omrežjih in s komunikacijo, prilagojeno različnim ciljnim oz. starostnim skupinam) in
* s spodbujanjem krepitve varnosti, zdravja in dobrega počutja javnih uslužbencev.

**CILJ 2: Prenova izbirnih postopkov**

Prvi stik bodočih javnih uslužbencev z državno upravo so objave za prosta delovna mesta. Da bodo le-te bolj pregledne, lažje razumljive in privlačne za iskalce zaposlitve, bo treba v večji meri uporabljati sodobne oblike predstavitve in promocije delovnega okolja tudi npr. na družbenih omrežjih z možnostjo vključitve kratkih video predstavitev.

Z namenom skrajšanja in poenostavitve postopkov javnih natečajev bo izbirni postopek natančneje urejen v zakonu, ki ureja sistem javnih uslužbencev, in sicer tako, da bo kandidatom še vedno zagotovljena enakopravna obravnava in visoka raven pravne varnosti. Pri tem bo poudarek na ustavni pravici do enakopravne dostopnosti do delovnih mest v državni upravi, na zagotavljanju enakih vstopnih pogojev za vse uradnike ter na presoji ustreznih znanj in kompetenc z namenom zaposlovanja strokovno najbolj usposobljenih kandidatov.

V ta namen bo vzpostavljena enotna vstopna točka za zaposlitev na uradniška delovna mesta v organih državne uprave in drugih državnih organih ter občinah, ki bodo pristopili k internemu trgu dela. Z vzpostavitvijo enotne vstopne točke bodo poenoteni izbirni postopki za uradniška delovna mesta v državni upravi, kar bo v določenem delu razbremenilo kadrovske službe organov, ki bodo tako lažje uresničevale svoje temeljno poslanstvo - strateški razvoj kadrov.

**Cilj bo dosežen:**

* z vzpostavitvijo ustreznih zakonskih podlag v zakonu, ki ureja sistem javnih uslužbencev,
* z vzpostavitvijo enotne vstopne točke,
* z zaposlovanjem in usposabljanjem kadrov za delovanje enotne vstopne točke,
* s poenotenjem izbirnih postopkov za uradniška delovna mesta, podprtih z digitalnimi rešitvami,
* z usmerjenim oglaševanjem prostih delovnih mest glede na ciljno skupino (s komunikacijo, prilagojeno različnim ciljnim oz. starostnim skupinam kandidatov),
* s promocijo državne uprave mladim (dnevi odprtih vrat, prisotnost na kariernem in zaposlitvenem sejmu…) in
* z vzpostavitvijo sistema za sprejem in vključitev novih javnih uslužbencev v delovni proces, “on-boarding” (določitev procesa, opreme za uspešno uvedbo sodelavcev v novo delovno okolje, omogočiti hitrejše pridobivanje znanj, veščin oz. procesa prenosa znanj in izkušenj).

**Cilj 3: Oživitev štipendijske politike**

Cilj štipendiranja je aktiviranje in povezovanje dijakov in študentov ter delodajalca, kar pripomore k zapolnitvi kadrovskih vrzeli, k prenosu novih znanj, pospešitvi razvoja storitev državne uprave in zmanjševanju medgeneracijskih razlik.

V preteklosti je kadrovsko štipendiranje v organih državne uprave predstavljalo pomemben vir pridobivanja mladega perspektivnega kadra, ki se je tudi kasneje v delovnem procesu izkazal za uspešnega. Zato bo glede na spremenjene razmere na trgu dela spodbujana štipendijska politika kot ukrep za zapolnitev kadrovskih vrzeli ter z dolgoročnim kadrovskim načrtovanjem zagotovljeno zaposlovanje kakovostnih in ustrezno usposobljenih kadrov. Državna uprava bi tako privabila mlade perspektivne kadre že v času njihovega izobraževanja ter usmerila njihovo izobraževanje v skladu s svojimi potrebami in ocenila njihove delovne sposobnosti že pred zaposlitvijo. S pomočjo praktičnega usposabljanja se bodo štipendisti postopno uvajali v organizacijsko okolje.

Za vodenje štipendijske politike oziroma celotnega postopka štipendiranja bo v okviru enotne vstopne točke zagotovljena izbira štipendistov za zaposlitev na delovna mesta v organih državne uprave. Ker je v letu 2022 še vedno v povprečju 12,5 prijav na objavljeno pripravniško uradniško delovno mesto in še vedno se med 70 % in 80 % postopkov zaključi uspešno, bodo prvenstveno iskani tisti profili, ki jih posamezni organi državne uprave ne pridobijo na trgu dela.

Organi državne uprave bodo na ta način oblikovali potrebe po štipendistih glede na kadrovske potrebe, in sicer na podlagi ocenjenega primanjkljaja kadrov za poklice v državni upravi, predvidene fluktuacije zaposlenih, obsega in vsebin nalog organa, novih vsebin dela (projekti ipd.), upoštevaje tudi sprejeto kadrovsko politiko vlade.

**Cilj bo dosežen:**

* s posodobitvijo pravne podlage za podeljevanje kadrovskih štipendij,
* z vzpostavitvijo enotne vstopne točke,
* z zaposlovanjem in usposabljanjem kadrov za delovanje enotne vstopne točke v zvezi z izbiro štipendistov in
* s promocijo državne uprave mladim (dnevi odprtih vrat, prisotnost na kariernem in zaposlitvenem sejmu, …).

5.2 Usposobljen in motiviran javni uslužbenec

Z drugo strateško prioriteto bodo vzpostavljeni pogoji za osebni in karierni razvoj javnih uslužbencev.

**CILJ 1: Oblikovanje sistema prepoznavanja in razvoja talentov ter nasledstev**

Ravnanje s talenti je ena izmed pomembnih tem pri ravnanju s kadri v državni upravi. Razvoj ključnih kadrov, ravnanje s talenti ter omogočanje priložnosti za razvoj in napredovanje so učinkovita orodja za zadrževanje kadrov in zmanjševanje fluktuacije. K temu pomembno prispeva ustrezna kultura organizacije, ki jo je potrebno stalno izboljševati in za katero so značilni spodbudno delovno okolje za vse generacije, krepitev dobrega počutja in zadovoljstva z delom, omogočanje stalnega razvoja na področju znanj in veščin javnih uslužbencev, vse s ciljem, da bodo prispevali k še odzivnejši, uspešnejši in trajnostno usmerjeni državni upravi.

V okviru ravnanja s talenti se združujejo različne pobude na kadrovskem področju, in sicer od bolj sodobnih načinov privabljanja na delovna mesta, do prepoznavanja močnih področij posameznika in ustreznega spremljanja, možnosti razvoja, zadrževanja ter zagotavljanja ustreznih ljudi na pravih delovnih mestih, načrtovanja nasledstev zaposlenih ter tudi prepoznavanje vzrokov za odhode zaposlenih. Takšni ukrepi in izboljšave bodo prispevali k aktiviranju ustreznih potencialov javnih uslužbencev, da bodo svoje delo opravljali še bolj strokovno, odgovorno in motivirano.

Kot pomoč pri prepoznavanju področij, kjer zaposleni svoj potencial lahko uresničijo in še povečajo, je izdelan kompetenčni model, ki nudi oporo pri prepoznavi pravih ljudi za prava delovna mesta, za načrtovanje kariernih poti in nasledstev ter tudi za ugotavljanje potreb po nadaljnjem usposabljanju javnih uslužbencev. Kompetence in sistem upravljanja znanja sta tesno povezana s prizadevanji organizacije, da ustvari okolje za opolnomočenje svojih zaposlenih z namenom povečanja inovativnosti in učinkovitosti, na drugi strani pa zaposlenim pomaga razumeti, kaj se od njih pričakuje.

Kot pomemben del programa razvoja kadrov je potrebno izpostaviti načrtovanje nasledstev. Velikokrat se namreč zgodi, da se starejši vodje ali javni uslužbenci na ključnih delovnih mestih upokojijo, odidejo drugam ali pa pride do drugih sprememb, ob katerih ugotovimo, da preostali javni uslužbenci niso pripravljeni za prehod na zahtevnejša ali ključna delovna mesta, ker nimajo razvitih veščin vodenja ali pa ne razpolagajo z ustreznimi znanji, veščinami in izkušnjami.

Skozi načrtovanje nasledstev bodo tudi s pomočjo vsebinsko prenovljenih in digitalno podprtih razvojnih pogovorov lažje identificirani in izbrani potencialni kandidati za ključna delovna mesta na podlagi zahtevanih in pričakovanih kompetenc. Opredeljene ključne kompetence za posamezna področja dela oziroma delovna mesta nam omogočijo prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na tem delovnem mestu. Kompetence primernih kandidatov je treba v nadaljevanju usmerjeno razvijati in zaposlenega pripravljati za nastop delovnega mesta v prihodnosti.

Za državno upravo to pomeni, da bo imela na ta način predhodno zagotovljen nabor potencialnih posameznikov, ki bodo zapolnili določena delovna mesta, ko se bo po njih pojavila potreba.

**Cilj bo dosežen:**

* z letno presojo kompetenc javnih uslužbencev v okviru letnih razvojnih pogovorov, podprtih z informacijskim sistemom MUZA,
* z določitvijo metodologije za prepoznavanje ključnih delovnih mest,
* z določitvijo orodij za prepoznavanje in razvoj talentov in naslednikov, vključno z uporabo umetne inteligence in napredne HRM analitike,
* z vrednotenjem praks za prepoznavanje in razvoj talentov ter nasledstev v državni upravi,
* z upravljanjem kadrov, ki sloni na agilnem pristopu in metodi oblikovalskega mišljenja (»design thinking«) in
* z uvedbo trenerstva (»coaching«) za razvoj zaposlenih, dosego profesionalnih ciljev javnih uslužbencev in timov ter za krepitev vodstvene vloge.

**CILJ 2: Krepitev zavedanja o pomembnosti učenja skozi celotno življenje za uspešno državno upravo**

Državna uprava bo morala postati učeča se organizacija, to je organizacija, ki se lahko uči iz preteklosti in predvideva prihodnost. Epidemija covid-19 in posledično pospešena digitalizacija nas je naučila, da moramo zdaj, bolj kot kadarkoli doslej, krepiti kulturo in motivacijo za vseživljenjsko učenje vsakega posameznika. Znanja, veščine in vrednote je potrebno nenehno razvijati za učinkovito opravljanje dela, na strokovnem področju in področju celostnega reševanja problemov in uvajanja inovativnih rešitev, odpravljanju vrzeli digitalnih spretnosti in s poudarkom na zelenem trajnostnem razvoju. Vsem javnim uslužbencem je treba glede na ugotovljene vrzeli s področja kompetenc omogočiti različne možnosti nadgradnje znanja ter osebnih sposobnosti in veščin, za posamezna delovna področja vključno z obdobnimi usposabljanji.

Ključen poudarek pri razvoju znanja in veščin bo namenjen vodjem na vseh ravneh vodenja, saj nosijo velik del odgovornosti za vodenje ljudi in uspešnost organizacije. Prednostne kompetence pri vseh vodjih dandanes niso izključno specifične in strokovne, temveč so to znanja, spretnosti in vrednote, ki so kombinacija mnogoterih kognitivnih spretnosti za obvladovanje nepredvidene prihodnosti, razumevanje različnosti posameznikov, prepoznavanje njihovih talentov, načrtovanje kariernih poti. Pomembna je vzpostavitev odprte komunikacije in zaupanja, ki je pot do medsebojnega spoštovanja in uresničevanja skupnih ciljev.

Prvi korak k zavedanju pomena vseživljenjskega učenja za novo zaposlene uradnike že v obstoječi ureditvi predstavlja obvezno usposabljanje. Usposabljanja za pridobitev novih in nadgradnjo obstoječih znanj ter osebnih sposobnosti in veščin javnih uslužbencev morajo biti kakovostna, dostopna in privlačna za uporabnike. Zato bodo tudi v prihodnje razvijana usposabljanja, pri katerih je v ospredju aktivna vloga udeleženca. Vzpodbujan bo razvoj sodobnih pristopov pri usposabljanjih (skupinsko delo, delo na praktičnih primerih, reševanje problemov, ...), in interaktivnih e-usposabljanj. Le-ta omogočajo posamezniku, da se lahko usposablja kadarkoli in kjerkoli. Priložnosti za učenje se od usposabljanja v živo in na daljavo širijo na učinkovitejše pristope učenja, kot so učenje drug od drugega, mentorstvo, coaching, na še pomembnejše medgeneracijsko povezovanje in načrtovano nasledstvo.

**Cilj bo dosežen:**

* z ozaveščanjem pomena vseživljenjskega učenja v državni upravi, vključno z oblikovanjem metod za prenos znanja med zaposlenimi (mentorstvo, nasledstva, medgeneracijsko sodelovanje ipd.),
* z okrepljenim izvajanjem usposabljanj z uporabo inovativnih metod učenja in
* z razvojem novih programov in z zagotovitvijo stabilnega vira financiranja za vseživljenjsko učenje zaposlenih v državni upravi.

**CILJ 3: Uvajanje novih pristopov pri upravljanju delovnega okolja z večgeneracijsko delovno silo**

Zaradi starajoče se delovne sile v državni upravi bodo prizadevanja potekala v smeri razvijanja specifičnih aktivnosti za spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu. Temelj za uspešnost politik za ravnanje s starejšimi zaposlenimi je spodbujanje organizacijske kulture, ki je vključujoča do starejših zaposlenih in jih dojema kot dragoceno delovno silo s koristnimi ter pomembnimi znanji. Oblikovane bodo politike, povezane s prilagajanjem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem starejših javnih uslužbencev. Ob tem bo še vedno treba zagotavljati priložnosti za učenje starejših javnih uslužbencev in usposabljanje ter krepitev kompetenc vodij na vseh ravneh vodenja in odgovornih za razvoj zaposlenih za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo.

Ukrepi, namenjeni boljšemu izkoriščanju izkušenj in znanja starejših javnih uslužbencev se bodo nanašali na vzpostavitev sistemov prenosa znanja s starejših na mlajše javne uslužbence. Za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja je pomembna tudi vzpostavitev sistema obratnega mentorstva, to je prenos znanj z mlajših na starejše javne uslužbence (npr. mentorstvo pri pridobivanju digitalnih veščin, delitev delovnega mesta, pri katerem si mlajši in starejši javni uslužbenci za določen čas delijo eno delovno mesto, oblikovanje medgeneracijskih skupin za delo na posebnih nalogah, …).

**Cilj bo dosežen:**

* z opolnomočenjem starejših javnih uslužbencev v državni upravi (eden od najstarejših je ambasador organizacije za eno leto, »svet modrecev«…),
* z vzpostavitvijo sistemov prenosa znanja s starejših na mlajše javne uslužbence,
* z usposabljanjem in krepitvijo kompetenc vodij na vseh ravneh vodenja,
* z usposabljanjem in krepitvijo kompetenc kadrovikov za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo,
* s sooblikovanjem »strategije dolgoživosti zaposlenih«,
* z izvajanjem predupokojitvenih razgovorov s starejšimi javnimi uslužbenci in sklenitvijo dogovora vsaj eno leto pred izpolnitvijo pogojev za upokojitev o okvirnem datumu upokojitve oziroma o postopnem / prožnem prehodu v upokojitev in
* s spodbujanjem aktivnega staranja in krepitvijo programov dobrega počutja na delovnem mestu.

**CILJ 4: Spodbujanje mobilnosti javnih uslužbencev**

Z namenom racionalne in učinkovite organizacije kadrov, nadgradnje kompetenc in razvoja kariere javnih uslužbencev bodo ustvarjeni pogoji za čim lažjo mobilnost, in sicer tako z oživitvijo in digitalizacijo internega trga dela, znanja in priložnosti v organih državne uprave, kot tudi z vzpodbujanjem različnih oblik mobilnosti (delo v delovnih skupinah, projektih in premestitve).

Spodbujana bo mobilnost javnih uslužbencev v organih državne uprave z informacijsko podprto bazo, ki bo vsebovala podatke o iskanem znanju, o potencialnih kandidatih ter njihovem znanju, kar bo omogočalo kadrovskim službam ustrezno izbiro. Prav tako pomeni priložnost za javnega uslužbenca, da si lahko najde nove izzive oziroma novo strokovno področje, na katerem lahko razvije svoje potenciale. S spodbujanjem mobilnosti javnih uslužbencev sledimo načelu »pravi ljudje na pravih mestih«.

Spodbujana bo mobilnost v okviru internega trga dela, pri čemer bo vključenost v interni trg dela lahko prispevala k boljšemu prenosu znanja, informacij in dobrih praks. Mobilnost bo promovirana kot vrednota in uvedeni bodo dodatni ukrepi na manj privlačnih področjih dela.

**Cilj bo dosežen:**

* z oživitvijo internega trga dela, znanja in priložnosti v organih državne uprave v okviru IS MUZA,
* s promocijo uporabe internega trga dela, znanja in priložnosti v organih državne uprave,
* z vzpodbujanjem različnih oblik mobilnosti (delo v delovnih skupinah in na projektih, (začasne) premestitve za izvedbo projektov, nadomeščanje odsotnih uslužbencev ali ob začasno povečanem obsegu nalog) in
* z vzpostavitvijo procesa odhoda zaposlenih “off-boarding” (proces, ki omogoča evalvacijo in povratne informacije o razlogih za prenehanje delovnega razmerja (določiti korake, potrebno dokumentacijo, prenos zadolžitev, opreme, izhodni intervju za pridobitev informacij zakaj javni uslužbenec prekinja delovno razmerje ter kaj bi lahko preprečilo odhod).

**CILJ 5:** **Vključevanje prožnih oblik dela v delovni proces in zagotavljanje pravice do odklopa**

Državna uprava se mora v želji, da bi postala konkurenčna na trgu dela in s tem pritegnila nove in zadržala obstoječe javne uslužbence, prilagoditi okoliščinam in prilagoditi organizacijo dela in delovnega časa. Eden izmed načinov so tudi prožne oblike dela (npr. delo na domu, delo s krajšim delovnim časom), ki omogočajo javnemu uslužbencu lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, delodajalcu pa večjo prožnost in lažjo organizacijo dela. Posledično je nujno spremljati nove trende prožnih ureditev dela in ustvarjati pogoje za njihovo dejansko implementacijo, upoštevajoč potrebe delovnega procesa v državni upravi.

Poleg številnih prednosti, ki jih prožne ureditve dela prinašajo tako za javne uslužbence kot za delodajalca, pa prinašajo tudi izzive, saj vse pogostejša uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije v delovnem procesu briše ločnico med delovnim in prostim časom javnega uslužbenca.

Zato je ključno, da so vzpostavljeni pogoji za ustrezno izvajanje pravice do odklopa s sprejetjem ustreznih ukrepov in da je poskrbljeno za njihovo dejansko izvajanje v praksi.

**Cilj bo dosežen:**

* s stalnim spremljanjem novosti na področju prožnih oblik dela in vključevanje le teh upoštevaje potrebe delovnega procesa,
* s pripravo nabora ukrepov, ki javnim uslužbencem omogočajo pravico do odklopa,
* z izvajanjem in spremljanjem ukrepov za zagotavljanje pravice do odklopa,
* z oblikovanjem enotnih smernic za zagotavljanje prožnih ureditev dela,
* z uvajanjem možnosti, da se dva ali več javnih uslužbencev zaposli za krajši delovni čas na enem ali več delovnih mestih (»job sharing«),
* z imenovanjem neodvisnega kadrovskega zaupnika, ki bi nudil svetovanje in pomoč pri uveljavljanju pravic iz delovno-pravne zakonodaje javnim uslužbencem, zaposlenim v organih državne uprave, pri katerih ne deluje sindikat in
* s spodbujanjem ekonomske demokracije na delovnem mestu.

1. Viri in literatura
   1. EUPAE in TUNED. Brez datuma. Reinforcing attractivness and retention in public administrations Toolbox of the social dialogue committee for central government administrations. Pridobljeno 14. 5. 2024 s <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/attractivness-SDC-CGA-toolbox-EN.pdf>.
   2. EUPAN. 2023. Workforce composition in central/federal public administrations, EUPAN Statistical eNews, Swedish Presidency of EUPAN, 2023. Pridobljeno 31. 1. 2025 s <https://www.eupan.eu/2023/05/publications-by-the-swedish-presidency/>.
   3. Eurostat. 2024. EUROPOP2023. Pridobljeno 19. 3. 2024 s <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_23np/default/table?lang=en&category=proj.proj_23n>.
   4. EU skladi. 2022. Večletni finančni okvir Evropske unije za obdobje 2021-2027. Pridobljeno 12. 1. 2023 s program-ekp-2021-27\_si\_sfc-razlicica-1-2.pdf.
   5. Evropska komisija. 2020. Evropska komisija. Program znanj in spretnosti za Evropo za trajnostno konkurenčnost, socialno pravičnost in odpornost. Pridobljeno 10. 1. 2023 s <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=sl>
   6. Evropska komisija. 2022. Izjemni rezultati za Slovenijo, velik izziv za strokovnjake. Pridobljeno 20.12. 2022 s <https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/izjemni-rezultati-za-slovenijo-velik-izziv-za-strokovnjake>.
   7. Evropska komisija. 2023. Communication to the commission, A new Human Resources Strategy for the Commission. Pridobljeno 23. 1. 2023 s <https://commission.europa.eu/system/files/2022-04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf>.
   8. Ministrstvo za javno upravo. 2015. Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015-2020: Ljubljana. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Strategija/Strategija-razvoja-javne-uprave-2015-2020.pdf>.
   9. Ministrstvo za javno upravo. 2021. Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DJS/Studija-OECD/Ravnanje-s-starejsimi-zaposlenimi-in-talenti-v-evropskih-javnih-upravah.pdf>.
   10. Ministrstvo za javno upravo. 2022. Analiza pripravniki.
   11. Ministrstvo za javno upravo. 2024. Poročilo o delu Uradniškega sveta za leto 2023, 13. 5. 2024. Pridobljeno 13. 12. 2024 s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DJS/Letno-porocilo-o-delu-US_2023_koncno-ZA-OBJAVO.docx>.
   12. OECD. 2020. OECD Composition of the workforce in central/federal governments survey. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d754cfc-en/index.html?itemId=/content/component/1d754cfc-en>.
   13. Republika Slovenija Gov.si. Načrt za okrevanje in odpornost. Pridobljeno 20. 12. 2022 s 01\_si-rrp\_23-7-2021.pdf.
   14. Republika Slovenija Gov.si. 2022. Delovna mesta. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <https://www.gov.si/zbirke/delovna-mesta/>
   15. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2017. Strategija razvoja Slovenije 2030: Ljubljana. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf>.
   16. Sullivan, John. 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand, ER Daily, 23 February, 2004. Pridobljeno 31. 1. 2025 s <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
   17. Vlada Republike Slovenije. 2023. Digitalna Slovenija 2030 – Krovna strategija digitalne preobrazbe Slovenije do leta 2030. Pridobljeno 19. 3. 2024 s <https://www.gov.si/novice/2023-03-23-vlada-sprejela-strategijo-digitalna-slovenija-2030/>.
   18. Weske, Ulrike idr. 2019. Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. *International Public Management Journal* vol. 23, 2020, issue 5. Pridobljeno 31. 1. 2025 s <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2018.1541830#abstract>.
   19. Wilkerson, Brian. 2007. Effective Succession Planning in the Public Sector. North America: Watson Wyatt Worldwide. Pridobljeno 31. 1. 2025 s https://pdf4pro.com/view/effective-succession-planning-in-the-public-sector-4cf84c.html.
   20. Zakon o državni upravi (ZDU-1). 2002. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3225>.
   21. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). 2002. Pridobljeno 20. 12. 2022 s <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177>.
   22. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Pridobljeno 31. 1. 2025 s <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO3328>.
   23. Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS). Pridobljeno 31. 1. 2025 s <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8826>.

1. Organi državne uprave so vladne službe, ministrstva, organi v sestavi in upravne enote. Zakon o državni upravi – ZDU-1 (Uradni list RS, št. 113-05 – UPB, 89/07 – odl. US, 126/07 – ZUP-E, 48/09, 8/10 – ZUP-G, 8/12 – ZVRS-F, 21/12, 47/13, 12/14, 90/14, 51/16, 36/21, 82/21, 189/21, 153/22 in 18/23) v 1. členu določa, da »državna uprava kot del izvršile oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pojem »znamčenje delodajalca« (angleško employer branding) je opredeljen spodaj, v poglavju 5.1. [↑](#footnote-ref-2)
3. S 1. januarjem 2025 se je začel uporabljati Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju – ZSTSPJS (Uradni list RS, št. 95/24). ZSTSPJS je nadomestil Zakon o sistemu plač v javnem sektorju – ZSPJS (Uradni list RS, št. 56/02 s spremembami), ki se je uporabljal od 1. januarja 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Načrtovanje nasledstev je pristop k upravljanju kadrov, s katerim se organizacija pripravi na odhod vodij, vodstvenih delavcev in drugih ključnih zaposlenih s položaja ter jih nadomešča, in ki je ključnega pomena za nadaljnji razvoj in prihodnji uspeh organizacije. Vir: Brian Wilkerson (2007). Effective Succession Planning in the Public Sector. North America: Watson Wyatt Worldwide. [↑](#footnote-ref-4)
5. Vir: Ministrstvo za javno upravo, Uradniški svet, Poročilo o delu Uradniškega sveta za leto 2023, str. 3-4, dostopno na https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DJS/Letno-porocilo-o-delu-US\_2023\_koncno-ZA-OBJAVO.docx. [↑](#footnote-ref-5)
6. Vir: Ministrstvo za javno upravo, Analiza pripravniki. 2022. [↑](#footnote-ref-6)
7. V letu 2022 je bilo 17 % objav prostih delovnih mest ob zaključku zbiranja podatkov še v teku. [↑](#footnote-ref-7)
8. EUPAN, Workforce composition in central/federal public administrations, EUPAN Statistical eNews, Swedish Presidency of EUPAN, 2023. https://www.eupan.eu/2023/05/publications-by-the-swedish-presidency/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Vir: Ministrstvo za javno upravo. 2021. Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DJS/Studija-OECD/Ravnanje-s-starejsimi-zaposlenimi-in-talenti-v-evropskih-javnih-upravah.pdf. [↑](#footnote-ref-9)
10. Vir: OECD. 2020. Composition of the workforce in central/federal governments survey. [↑](#footnote-ref-10)
11. # Vir: Evropska komisija. 2022. Izjemni rezultati za Slovenijo velik izziv za strokovnjake.

    https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/izjemni-rezultati-za-slovenijo-velik-izziv-za-strokovnjake [↑](#footnote-ref-11)
12. Vir: Republika Slovenija Gov.si. Vzpostavitev kompetenčnega modela – VKM, https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Vir: Republika Slovenija Gov.si. Delovna mesta, https://www.gov.si/zbirke/delovna-mesta/ [↑](#footnote-ref-13)
14. Vir: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, analitika IS MUZA. [↑](#footnote-ref-14)
15. http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3225 [↑](#footnote-ref-15)
16. http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177 [↑](#footnote-ref-16)
17. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Strategija/Strategija-razvoja-javne-uprave-2015-2020.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija\_razvoja\_Slovenije\_2030.pdf [↑](#footnote-ref-18)
19. https://www.gov.si/novice/2023-03-23-vlada-sprejela-strategijo-digitalna-slovenija-2030/ [↑](#footnote-ref-19)
20. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DJS/Studija-OECD/Ravnanje-s-starejsimi-zaposlenimi-in-talenti-v-evropskih-javnih-upravah.pdf [↑](#footnote-ref-20)
21. [01\_si-rrp\_23-7-2021.pdf (eu-skladi.si)](https://eu-skladi.si/sl/dokumenti/rrf/01_si-rrp_23-7-2021.pdf) [↑](#footnote-ref-21)
22. [program-ekp-2021-27\_si\_sfc-razlicica-1-2.pdf (eu-skladi.si)](https://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/program-ekp-2021-27_si_sfc-razlicica-1-2.pdf) [↑](#footnote-ref-22)
23. <https://commission.europa.eu/system/files/2022-04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf> [↑](#footnote-ref-23)
24. Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij, Program znanj in spretnosti za trajnostno konkurečnost, socialno pravičnost in odpornost, 1.7.2020, COM(2020)274 final, dostopno na https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/ALL/?uri=CELEX:52020DC0274 [↑](#footnote-ref-24)
25. John Sullivan (2004), The 8 Elements of a Successful Employment Brand, Ferbruary 23, 2004. https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/ [↑](#footnote-ref-25)
26. Ulrike Weske idr. (2019), Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. International Public Management Journal vol. 23, 2020, issue 5. [↑](#footnote-ref-26)