



„Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“

Študija primera slovenskega projekta s podporo ESS v okviru študije „Ocena napredka podpore ESS javni upravi“ (PAPA)

EVROPSKA KOMISIJA

Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje
Direktorat F – Investicije
Enota F1: Politika in zakonodaja ESS in FEAD

Stik: DG EMPL F1

E-naslov: EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu

Evropska komisija

B-1049 Bruselj

Pripravil PPMI

PPMI Group
Gedimino av. 50
LT-01110 Vilna, Litva
www.ppmi.lt

Kontaktna oseba:

Dr. Vitalis Nakrošis, tematski strokovnjak (vodja programa pri PPMI)
vitalis@ppmi.lt

Študijo primera je pripravila državna strokovnjakinja dr. Tatjana Kozjek.

Posebna pogodba št. VC/2018/0771 v skladu Večkratno okvirno pogodbo št. VC/2017/0376 za zagotavljanje storitev v zvezi z izvajanjem smernic za boljše pravno urejanje.

„Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“

Študija primera slovenskega projekta s podporo ESS v okviru študije „Ocena napredka podpore ESS javni upravi“ (PAPA)

***Za informacije o Evropski uniji pokličite službo Europe
Direct***

na brezplačno telefonsko številko (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Čeprav so informacije ter večina klicev brezplačni, lahko nekateri operaterji, operaterji javnih telefonskih govornic ali hoteli vaš klic zaračunajo.

PRAVNO OBVESTILO

Dokument je namenjen Evropski komisiji, vendar predstavlja le mnenja avtorjev in zato Komisija ne odgovarja za kakršno koli uporabo vsebovanih podatkov.

Več informacij o Evropski uniji je na voljo na spletni strani (<http://www.europa.eu>).

Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije, 2020

© Evropska unija, 2020

KAZALO

Ozadje projekta	7
Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi	8
Uvod.....	8
Zasnova in izvedba ukrepov, financiranih iz ESS.....	10
Namen projekta s podporo ESS	10
Izvajanje projekta ESS.....	11
Sklep.....	17
Glavni rezultati	17
Spoznanja	19
Vloga podpore ESS	20
Viri	21

SEZNAM SLIK

Slika 1. Razvoj modelov temeljnih, vodstvenih in delovno-specifičnih kompetenc	13
Slika 2. Model kompetenc v državni upravi	16

OZADJE PROJEKTA

Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi

Operativni program	Projekt je podprt na podlagi specifičnega cilja 2 „Dvig usposobljenosti in integritete zaposlenih v javni upravi z nadgradnjo sistema upravljanja kadrov in usposabljanjem“ v okviru prednostne osi 11 Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020.
Upravičena organizacija	Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije
Ciljne skupine	Organi državne uprave in zaposleni v organih državne uprave
Trajanje projekta	4. 2. 2018–9. 5. 2019
Proračun	534 031 EUR (prispevek ESS: 427 225 EUR)
Vodja projekta (elektronski naslov)	Tatjana Verli Gorenšek, Sektor za upravljanje kadrov, Direktorat za javni sektor, Ministrstvo za javno upravo (tatjana.verli-gorensek@gov.si)
Partner	/
Spletno mesto projekta/organizacije	https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/ https://www.gov.si teme/upravljanje-kadrov/

Ta študija primera je pripravljena kot del projekta „Ocena napredka podpore ESS javni upravi“ po pogodbi, sklenjeni z Generalnim direktoratom za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. Namen tega projekta je bil predstaviti specifične primere reforme javne uprave in pobude za krepitev zmogljivosti, financirane iz ESS, ter pokazati, kakšna je vloga finančne podpore ESS za javno upravo, za zagotavljanje odgovornosti. To poročilo opisuje zgodbo projekta „**Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi**“. Opis navaja ozadje in namen projekta, značilnosti skupine, ki ga je izvajala, glavne izzive in težave med njegovim izvajanjem, ključne aktivnosti med procesom izvajanja, dosežene učinke in rezultate, pa tudi pridobljene izkušnje in prispevek ESS.

VZPOSTAVITEV KOMPETENČNEGA MODELA V DRŽAVNI UPRAVI

Uvod

Veljavna normativna in zakonodajna¹ ureditev v državni upravi v Sloveniji ne izraža v zadostni meri razumevanja osebne vključenosti javnih uslužbencev pri doseganju organizacijskih ciljev, strateških ciljev razvoja javne uprave, izvajanju sprememb in izboljšav ter ustvarjanju kulture inovacij znotraj državne uprave v Sloveniji. Poleg tega se pri preverjanju prispevka javnih uslužbencev v povezavi s pogoji za opravljanje dela ne upošteva njihov potencial. Dejstvo je, da zaposleni dobrih rezultatov ne dosegajo samo zaradi svoje formalne izobrazbe in strokovne usposobljenosti, temveč tudi zato, ker znajo uporabiti znanje v povsem novih situacijah, učinkovito sodelovati z drugimi, uspešno delati pod različnimi pritiski (npr. časovnim) ali ker so pripravljeni vložiti dodaten trud za pripravo kakovostnih rešitev.

Na podlagi teh ugotovitev je v vodstvu Sektorja za razvoj kadrov in kakovosti v javnem sektorju Direktorata za javni sektor na Ministrstvu za javno upravo Republike Slovenije (MJU) nastala zamisel o vzpostavitvi kompetenčnega modela v državni upravi. Glavni predlagatelji projekta so trdno verjeli, da je ta zamisel uresničljiva, zato so ministra za javno upravo Borisa Koprivnikarja prepričali, da je v državni upravi potreben razvoj kompetenčnega modela. Minister je predlog potrdil, kar je bila podlaga za začetek izvedbe projekta.

Namen projekta je bil vzpostaviti orodje za učinkovito ravnanje z zaposlenimi znotraj državne uprave, zagotoviti, da so v državni upravi zaposlene prave osebe na pravih delovnih mestih, ter prispevati k profesionalizmu in razvoju strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev ter višji kakovosti javnih storitev. V skladu z Zakonom o javnih uslužbencih² je že bil vzpostavljen model kompetenc za najvišjo raven vodij v državni upravi³, ne pa tudi za srednje in nižje vodje ter druge javne uslužbenke. Model kompetenc, vzpostavljen za najvišjo raven vodenja, se je uporabljal samo za izbor vodij, ne pa tudi za njihov razvoj.

Leta 2003 je Sektor za razvoj kadrov in kakovosti v javnem sektorju izdal dokument „Letni pogovor s sodelavcem“⁴ kot ključni element razvoja zaposlenih in uspešnega vodenja v državni upravi. Vendar je praksa v državni upravi pokazala, da letni pogovori s sodelavci niso dosegli svojega namena. To je postalo še bolj očitno po začetku veljavnosti Zakona o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize⁵ leta 2010 in sprememb zakona, ki ureja sistem plač v javnem sektorju⁶.

¹ Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo, ZJU-UPB1), Uradni list Republike Slovenije, 35/2005. Na voljo na naslovu: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2005-01-1161?sop=2005-01-1161>.

² Prav tam.

³ Uradniški svet (2016), *Standardi strokovne usposobljenosti z merili za izbiro in metodami preverjanja usposobljenosti uradnikov na položajih v državni upravi*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/NOVO_STANDARDS_OF_PROFESSIONAL_QUALIFICATIONS_2016.pdf

⁴ Vlada Republike Slovenije (2003), *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Sektor za kadre, Vlada Republike Slovenije, Ljubljana. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/letnipogovorssodelavcem.pdf.

⁵ Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (ZIUZGK), Uradni list Republike Slovenije, 98/2009. Dostopno na naslovu: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2009-01-4285?sop=2009-01-4285>.

⁶ Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Uradni list Republike Slovenije, 108/09 in spremembe. Dostopno na naslovu: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328>.

Leta 2009 je poročilo SIGMA o trajnosti reform javne uprave v državah Vzhodne in Srednje Evrope po pristopu k EU⁷ pokazalo na nekatere pomanjkljivosti na posameznih področjih. Te so vključevale presojo delovne uspešnosti in prejemkov javnih uslužbencev, vzpostavitev disciplinarne odgovornosti, preverjanje znanja javnih uslužbencev ter varnost zaposlitve in možnost zamenjave višjih uradnikov ob nastopu nove vlade. Poleg tega je iz poročila OECD iz leta 2012⁸ razvidno, da se je v slovenski državni upravi v zadnjih letih, zaradi omejevanja zaposlovanja, zmanjšal delež zaposlenih, ki so mlajši od 30 let. To zmanjšanje je bilo tudi posledica izvajanja Zakona o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize⁹ iz leta 2010. Zakon je določal, da novo zaposlovanje javnih uslužbencev ni dovoljeno.

Ta dejavnik je še poslabšal neskladje med starostnimi skupinami v slovenski državni upravi, kar lahko negativno vpliva na njeno delovanje, zlasti na prenos znanja in prevzem vodstvenih položajev, saj se generacijska vrzel pri ustrezno kompetentnemu osebju lahko pojavi šele po nekaj letih. OECD je poudarila nujnost izvajanja strateškega pristopa k ravnanju z javnimi uslužbenci na nacionalni in drugih ravneh, da se zagotovi skladnost med cilji osebne in organizacijske uspešnosti, pa tudi cilji sistema javne uprave kot celote. Poleg OECD sta tudi Računsko sodišče Republike Slovenije¹⁰ in Varuh človekovih pravic Republike Slovenije¹¹ v svojih letnih poročilih predlagala priporočila za izboljšanje nekaterih vidikov sistema javnih uslužbencev.

Leta 2014 so se slovenski organi državne uprave na ta priporočila in predloge odzvali tako, da so pripravili ustrezne zaveze in cilje. Cilji na področju javne uprave, kot sta „jasni in transparentni kriteriji karijerne poti“ in „stalno usposabljanje javnih uslužbencev“, so bili vključeni v koalicijski sporazum o sodelovanju v Vladi Republike Slovenije 2014–2018¹². Leta 2015 je MJU objavil Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020¹³, ki je bila pripravljena v skladu z vsebino partnerskega sporazuma med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020¹⁴; operativnim programom za izvajanje kohezijske politike EU v obdobju 2014–2020; slovensko industrijsko politiko; strategijo Evropa 2020 in drugimi dokumenti na nacionalni in mednarodni ravni (kot so Ustava Republike Slovenije¹⁵ in poročila Svetovne banke o poslovanju)¹⁶.

⁷ Meyer-Sahling, J.H. (2009), *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years after EU accession*, SIGMA Paper no. 44. Dostopno na naslovu: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=gov/sigma\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=gov/sigma(2009)1).

⁸ OECD (2012), *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Dostopno na naslovu: <https://doi.org/10.1787/9789264173262-en>.

⁹ Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize.

¹⁰ Računsko sodišče Republike Slovenije (2019), Letna poročila Računskega sodišča Republike Slovenije. Dostopno na naslovu: <http://www.rs-rs.si/o-racunskem-sodiscu/institucija/porocila-o-delu/>.

¹¹ Varuh človekovih pravic Republike Slovenije (2019), Letna poročila Varuha človekovih pravic Republike Slovenije. Dostopno na naslovu: <http://www.varuh-rs.si/publications-documents-statements/annual-reports/?L=6>.

¹² Koalicijski sporazum za sodelovanje v Vladi Republike Slovenije 2014–2018. Dostopno na naslovu: http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/2014_Koalicijski_sporazum_parafiran.pdf.

¹³ Kern Pipan, K. Arko Košec, M., Aškerc, M. (2015), *Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015–2020*, Ministrstvo za javno upravo Vlade Republike Slovenije, Ljubljana.

¹⁴ Partnerski sporazum med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020. Dostopno na naslovu: <https://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnership-agreement-english-version.pdf>.

¹⁵ Ustava Republike Slovenije (URS). Uradni list RS, 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a. Dostopno na naslovu: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=USTA1>.

¹⁶ Podatki Svetovne banke (2014), Slovenija. Dostopno na naslovu: <https://data.worldbank.org/country/slovenia?view=chart>.

Pri učinkovitem ravnanju z zaposlenimi je strateški cilj Strategije razvoja javne uprave 2015–2020¹⁷ „sistem prožnega ravnanja z zaposlenimi z mehanizmi odgovornosti in nadgradnjo sistema plač z motivacijskimi mehanizmi“, in sicer z ukrepi na področju kompetenc, uslužbenskega in plačnega sistema. Slogan¹⁸ – „Skupaj za razvoj in rast!“ – natančno zajema njeno vizijo. V Strategiji razvoja javne uprave je tudi navedeno, da se bo z okrepljenimi dejavnostmi na področju ravnanja z zaposlenimi „pripomoglo k profesionalizaciji in razvoju strokovne usposobljenosti zaposlenih ter hkrati dosegalo dolgoročne učinke, ki se bodo kazali v kakovostnejših javnih storitvah“. Od začetka veljavnosti novega zakona, ki je določal interventne ukrepe zaradi gospodarske krize,¹⁹ 1. januarja 2010 se niso sprejele reforme za obravnavo teh izzivov in zato še niso bili doseženi rezultati. Prvi korak v postopku sprememb je bila odločitev za vzpostavitev kompetenčnega modela za državno upravo, ki je obravnavan v tej študiji primera.

Leta 2016 se je Služba vlade za razvoj in evropsko kohezijsko politiko odločila podpreti Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike 2014–2020, prednostna os 11: „Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev“, specifični cilj 2: dvig usposobljenosti in integritete zaposlenih v javni upravi z nadgradnjo sistema upravljanja kadrov in usposabljanjem. To je bila podlaga za začetek projekta „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“.

Zasnova in izvedba ukrepov, financiranih iz ESS

Namen projekta s podporo ESS

V skladu z zgoraj navedenim operativnim programom je bil projekt „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“, financiran s sredstvi ESS, izvedel ga je Sektor za razvoj kadrov in kakovosti v javnem sektorju v Direktoratu za javni sektor Ministrstva za javno upravo (MJU). MJU je za izvajanje projekta zagotovilo 106 806 EUR iz ESS (od skupnega proračuna projekta v znesku 534 031 EUR).

Ključne sodelavke v projektu so bile Tatjana Verli Gorenšek, Silvija Drašler, Štefka Korade Purg, Tanja Jazbec in Urša Grm. Tatjana Verli Gorenšek je bila kot vodja projekta odgovorna za vodenje projekta in urejanje projektne dokumentacije, koordinacijo projektnih aktivnosti, sodelovanje z zunanjimi svetovalci in organi državne uprave, ki so bili udeleženi v postopku zasnove kompetenčnega modela, za sodelovanje pri različnih metodoloških pristopih pri oblikovanju modela (analiza pisnih virov, delavnice, intervjuji, fokusne skupine, strokovni posveti in ankete) ter predstavitvi projekta. Silvija Drašler je bila kot namestnica vodje projekta udeležena pri vsebinskih in podpornih aktivnostih projekta ter sodelovala z različnimi deležniki projekta. Tatjana Verli Gorenšek in Silvija Drašler sta bili zaposleni v Direktoratu za javni sektor pri MJU. Štefka Korade Purg, vodja Sektorja za organizacijo javnega sektorja in uslužbenki sistem, MJU, je prav tako sodelovala pri vsebinskih aktivnostih, in sicer z oblikovanjem rešitev z vidika uslužbenskega sistema. Zaradi obsežnosti projekta je Direktorat za javni sektor, MJU,

¹⁷ Kern Pipan, K. Arko Košec, M., Aškerc, M. (2015).

¹⁸ Ministrstvo za javno upravo (2019), „Vzpostavitev kompetenčnega modela. Skupaj za rast in razvoj!“ Na voljo na naslovu

:<https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/>.

¹⁹ Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize.

zaposlil dodatni uslužbenki, Tanjo Jazbec in Uršo Grm, za izvajanje projektnih aktivnosti (za več informacij o njihovih nalogah glejte naslednji razdelek).

Po mnenju Štefke Korade Purg je „vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi potreben ukrep pri uresničevanju ciljev Strategije razvoja javne uprave 2015–2020“. Dekan Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani in predsednik Uradniškega sveta Janez Stare pa je prepričan, da „se je oblikovanje modela kompetenc pričelo v zadnjem trenutku, če ne že prepozno“. Ker v slovenski državni upravi ni bilo oblikovanega modela kompetenc, je zaposlovanje javnih uslužbencev temeljilo na formalni izobrazbi. Strokovne kompetence pa določajo tudi predpisi (61. člen ZJU) in natečajna komisija na podlagi sklopa meril in kriterijev. Karierni razvoj zaposlenih je temeljil na njihovi delovni dobi, zato nekateri javni uslužbenci niso imeli zahtevanih kompetenc glede na njihova delovna mesta.

Namen projekta je bil vzpostaviti orodje za učinkovito ravnanje z zaposlenimi znotraj državne uprave z razvojem modela kompetenc za javne uslužbence in tako povečati zavedanje, da so za uspešno opravljanje dela poleg formalne izobrazbe pomembni tudi znanje in spretnosti, vedenje, prepričanja, nagibi in vrednote. Po besedah vodje projekta Tatjane Verli Gorenšek „vzpostavitev modela kompetenc za državno upravo pomeni določitev kompetenc za posamezna delovna mesta ali skupine delovnih mest, sistem za prepoznavanje in presojanje kompetenc zaposlenih ter sistem za pridobivanje in nadgradnjo manjkajočih kompetenc javnih uslužbencev“.

Projekt je bil podprt v okviru prednostne osi 11 Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Ta projekt, ki je prejel podporo ESS, je prispeval k drugi prednostni osi „Sistemi javne uprave in upravljanje kadrov“ ter posebnemu cilju „Osredotočanje na specifične institucionalne kompetence“. Glavni programski ukrepi za doseganje tega cilja so bili „dvig kakovosti, integritete in strokovnosti zaposlenih v javni upravi z ustrezno prilagoditvijo sistemov zaposlovanja, kariere in delovne uspešnosti“. Neposredni rezultat projekta je bila vzpostavitev kompetenčnega modela, njegovi posredni rezultati pa izboljšana znanja in spretnosti ter kompetence zaposlenih, izboljšane storitve ter izboljšano delovanje organov državne uprave.

Izvajanje projekta ESS

Projekt je bil izveden v dveh fazah. Prva faza zajema obdobje od februarja 2018 do začetka oktobra 2018, druga pa obdobje od junija 2018 do marca 2019. Modela temeljnih in vodstvenih kompetenc sta bila oblikovana med prvo fazo projekta, medtem ko je bil model delovno specifičnih kompetenc razvit med njegovo drugo fazo.

Aktivnosti projekta so se izvajale v sodelovanju med projektno skupino na MJU, Skupino Primera, celovite kadrovske rešitve, d. o. o. (zunanjí svetovalec), različnimi organi v državni upravi in medresorsko delovno skupino, ki jo je potrdil Minister za javno upravo, Boris Koprivnikar.

Tatjana Verli Gorenšek je vodila projekt in urejala projektno dokumentacijo, koordinirala projektne aktivnosti, sodelovala z zunanjimi svetovalci in organi državne uprave. Po mnenju Tatjane Verli Gorenšek je bil eden izmed glavnih izzivov za projektno skupino kratek časovni okvir projekta. Zaradi absentizma in delovne preobremenjenosti članov projektne skupine so se projektne aktivnosti izvajale s časovnim zamikom. Člani projektne skupine so poleg dela pri projektu sočasno opravljali tudi dnevne operativne naloge, zato sta bili na podlagi odločitve vodstva za delo na projektu zaposleni dve dodatni uslužbenki (Tanja Jazbec in Urša Grm). Tanjine naloge so se nanašale na izvajanje podpornih aktivnosti, zagotavljanje tehnične podpore,

sodelovanje v procesu oblikovanja modela kompetenc (analiza pisnih virov, delavnice, intervjuji, fokusne skupine, strokovni posveti in ankete) ter vodenje projektne dokumentacije. Urša je sodelovala pri podpornih in promocijskih aktivnostih kot tudi pri oblikovanju modela kompetenc (analiza pisnih virov, delavnice, intervjuji, fokusne skupine, strokovni posveti in ankete).

Tatjana Verli Gorenšek je prvič vodila projekt in ni imela zadostnega znanja o projektnem vodenju, zato se je morala tega naučiti z delom na projektnih aktivnostih. Dejala je, da je „znanje na področju projektnega vodenja ključno za uspeh projekta. Za doseganje rezultatov projekta je pomembno, da so jasno določeni namen, vsebina in cilji projekta“ Tatjana Verli Gorenšek in Štefka Korade Purg sta se tudi strinjali, da „mora projekt od samega začetka izvajanja aktivnosti vključevati predane in motivirane osebe, ki imajo sposobnost skupinskega dela“. Dejali sta tudi, da je bilo med izvajanjem projekta „sodelovanje med člani projektne skupine in zunanjim svetovalcem odlično“.

Leta 2017 je bilo objavljen javno o javno naročilo za strokovno podporo pri vzpostavitvi modela kompetenc. Februarja 2018 je bila podpisana pogodba o sodelovanju z zunanjim svetovalcem, ki je bila izbrana kot ponudnik storitve. Naloga zaposlenih pri zunanjem svetovalcu, ki so strokovnjaki na področju ravnanja z zaposlenimi, je bila strokovno usmerjati oblikovanje modela kompetenc in metodologije za presojanje manjkajočih kompetenc in nadgradnjo obstoječih. Poleg tega so pripravili strokovne vsebine in gradiva o uporabi modela kompetenc, vodili delavnice, fokusne skupine, strokovne posvete in usposabljanja ter predstavljali projekt ciljni skupini.

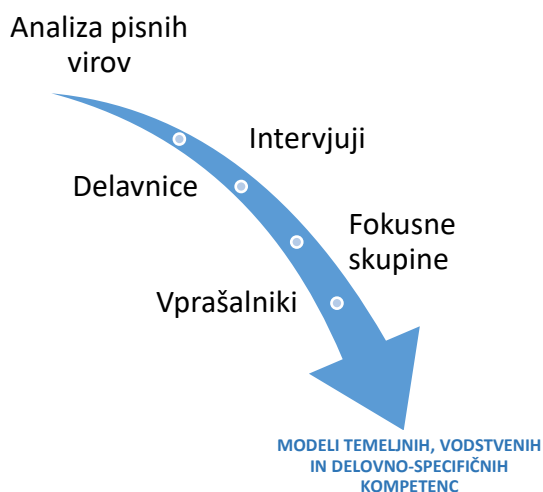
Projektne aktivnosti so se začele s srečanjem 9. marca 2018, ko je zunanji svetovalec predstavil vsebino in časovnico projekta. Projektne skupine je delo začela z analizo pisnih virov in opredelitvijo dobrih praks iz drugih držav. Nato so bile organizirane dvodnevne delavnice za projektne skupine in ožjo medresorsko delovno skupino. Namen teh dveh delavnic je bil pod vodstvom zunanjega svetovalca predstaviti postopek prepoznavanja in razvijanja kompetenc ter opisati prednosti in slabosti različnih mogočih rešitev. Vsi udeleženci delavnic so sodelovali pri opredelitvi vsebine in podlage za nastanek modela kompetenc.

Sledil je največji izziv prve faze za projektne skupine: najti 80 vodij, kadrovske strokovnjakov in drugih ključnih javnih uslužbencev v ministrstvih, organih ministrstev, vladnih službah in upravnih enotah za sodelovanje v pilotnih intervjujih za določitev temeljnih in vodstvenih kompetenc. Udeleženci so morali biti uspešni, zagnani in motivirani uslužbenci. Morali so imeti širše razumevanje funkcije državne uprave in razmišljati o njenem prihodnjem razvoju. Kot je dejala Tatjana Verli Gorenšek, je bilo treba „za zagotovitev aktivnega sodelovanja udeležencem in njihovim vodjem ustrezno pojasniti namen in cilje projekta“.

Izvedenih je bilo 80 vedenjskih intervjujev z zaposlenimi iz različnih strokovnih področij državne uprave. Vsak intervju je trajal v povprečju 70 minut. Intervjujanci so pripovedovali o načinih dela, vodenju in prihodnjem razvoju državne uprave. Nato je projektne skupine izbrala sklop ključnih vedenj, ki so kazala na temeljne kompetence. Na podlagi rezultatov intervjujev in sklopa ključnih vedenj je projektne skupine pripravila osnutek temeljnih kompetenc, ki so ključne za uspešnost pri delu v državni upravi.

Temu sta sledili delavnica in fokusna skupina. Na tej delavnici in fokusni skupini je bil predstavljen osnutek predloga temeljnih kompetenc. Udeleženci delavnice so razpravljali o osnutku temeljnih kompetenc, združevali podobne kompetence ter pripravili predlog za temeljne kompetence in njihove vedenjske opise. Predlog je bil predstavljen fokusni skupini, ki so se je udeležili zaposleni v partnerski organizaciji.

Slika 1. Razvoj modelov temeljnih, vodstvenih in delovno-specifičnih kompetenc



Vir: Spletno mesto Ministrstva za javno upravo Republike Slovenije. Dostopno na naslovu: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/> (zadnji dostop: 12. september 2019)

Sočasno se je izvajala anketa, s katero je projekta skupina začela razvijati svoj model vodstvenih in temeljnih kompetenc. Skupina je analizirala pisne vire v zvezi vodstvenimi in menedžerskimi kompetencami. Na podlagi rezultatov te analize so člani projektne skupine opravili intervjuje z 80 javnimi uslužbenci (vsi niso bili vodje), zaposlenimi v različnih organih državne uprave. Namen teh intervjujev je bil določiti temeljne in vodstvene kompetence. Intervjuvanci so razpravljali o svojem delu, še posebej v specifičnih situacijah in o vedenjih. Projektna skupina je nato pripravila osnutek predloga vodstvenih kompetenc. Kot pri predlogu za temeljne kompetence sta intervjujem sledili delavnica in fokusna skupina.

Udeleženci delavnic so razpravljali o osnutku predloga za vodstvena vedenja in njihove opise. Nato so izbrali ključna vedenja in jih spojili v primerljive kompetence. Zunanji svetovalci so ta predlog predali v kritično presojo članom fokusne skupine, ki so opredelili morebitne pomanjkljivosti ali ovire in pomagali oblikovati izboljššan predlog. Delavnicam in fokusnim skupinam je sledilo srečanje medresorske delovne skupine za izvajanje operacije „Učinkovito upravljanje zaposlenih“. Člani delovne skupine so razpravljali o projektnih aktivnostih ter ocenili predloge za temeljne in vodstvene kompetence, vendar niso dali pripomb. Po njihovem mnenju so bili predlogi ustrezni in kakovostni. Sledila je še ena delavnica, na kateri so udeleženci združevali ključna vedenja v tri različne ravni vodenja.

Fokusna skupina se je sestala še enkrat ter razpravljala o različnih ravneh vodstvenih kompetenc, ki jih morajo imeti vodje v državni upravi. Zunanji svetovalci so predstavili predlog za določanje ravni doseganja vodstvenih kompetenc. Člani fokusne skupine so razpravljali o predlogu in podali nekaj svojih predlogov.

Model vodstvenih kompetenc se je nato preskusil v obliki ankete (vprašalnik) za 90 vodij iz državne uprave. Udeleženci so morali podati oceno in povratne informacije o opisih vedenj v zvezi z vodstvenimi kompetencami. Po besedah Tatjane Verli Gorenšek je bila „glavna težava

med izvajanjem te projektne aktivnosti pomanjkanje interesa javnih uslužbencev za sodelovanje pri anketi“. Projekta skupina je morala vložiti veliko truda, da je dosegla stopnjo odzivnosti 61 %.

Projektna skupina je organizirala tudi srečanja s predstavniki slovenske policije in vojske, da bi pripravila model vodstvenih kompetenc za nekatere posebne organe v državni upravi. Predstavniki vojske so predstavili svoj obstoječi model kompetenc, projektna skupina pa je predstavila svoj predlog. O teh dokumentih se je razpravljalo in predlaganih je bilo nekaj sprememb. Kar zadeva policijo, sta bili organizirani dve delavnici s predstavniki policije za opredelitev potrebnih vodstvenih kompetenc. Na podlagi teh delavnic se je pripravil model kompetenc za profila pomočnik komandirja in komandir policijske postaje. Projektna skupina je organizirala tudi tečaje usposabljanja za izpraševalce znotraj policije in nato analizirala rezultate izvedenih intervjujev. Na podlagi teh aktivnosti so pripravili predlog za model kompetenc, organizirali tri fokusne skupine in pripravili končno različico ankete (vprašalnika).

Člani medresorske delovne skupine za izvajanje operacije „Učinkovito upravljanje zaposlenih“ so se znova srečali, da bi razpravljali o predlogu modela temeljnih kompetenc in predlogu modela vodstvenih kompetenc. Za oba predlagana modela kompetenc so bile predlagane spremembe, ki so jih nato obravnavali zunanji svetovalci.

Štiri vodstvene kompetence (predanost ciljem, razvoj timov in posameznikov, učinkovito organiziranje dela in usmerjenost na prihodnost) skupaj s štirimi temeljnimi kompetencami (zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivno delovanje, osredotočenost na uporabnika) tvorijo podlago za strokovno znanje, spretnosti, osebne značilnosti, sposobnosti in veščine, ki so pomembni za učinkovito opravljanje dela in vlogo vodij na različnih ravneh vodenja v slovenski državni upravi.

Za redno obveščanje javnih uslužbencev in državljanov je projektna skupina na spletnem mestu MJU objavljala mesečne e-novice z opisi projektnih aktivnosti. V sodelovanju z zunanjim svetovalcem je skupina pripravila tudi strokovne članke o modelu kompetenc. Članki so bili objavljeni na spletnem mestu MJU, dostopnem javnim uslužbencem in državljanom²⁰.

Z razvojem modelov temeljnih kompetenc in vodstvenih kompetenc se je končala prva faza projekta. Projektna ekipa je nato začela priprave na drugo fazo projekta – razvoj modela delovno-specifičnih kompetenc. Delovno-specifične kompetence vključujejo znanje, spretnosti, sposobnosti in osebne značilnosti, ki so pomembni za učinkovito delo znotraj posameznih strokovnih področij državne uprave.

Za določitev delovno-specifičnih kompetenc sta projektna skupina in njeni zunanji svetovalci opredelila sklope sorodnih delovnih mest. Izvedla sta posvetovanja in oblikovala prve skupine sorodnih delovnih mest. Podobnosti so se določile na podlagi vsebine, narave in zahtevnosti dela.

²⁰ Ministrstvo za javno upravo (2019c), „Presojanje kompetenc zaposlenih – Kaj, kdaj, kako, zakaj?“. Dostopno na naslovu:

http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministrstvo za javno upravo (2019b), „Kompetence – kaj in zakaj?“. Dostopno na naslovu:

http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministrstvo za javno upravo (2019c), „Katere kompetence so prave za vašo organizacijo?“. Dostopno na naslovu:

http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministrstvo za javno upravo (2019d), „Uporaba kompetenčnih modelov v javnem sektorju“. Dostopno na naslovu:

http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

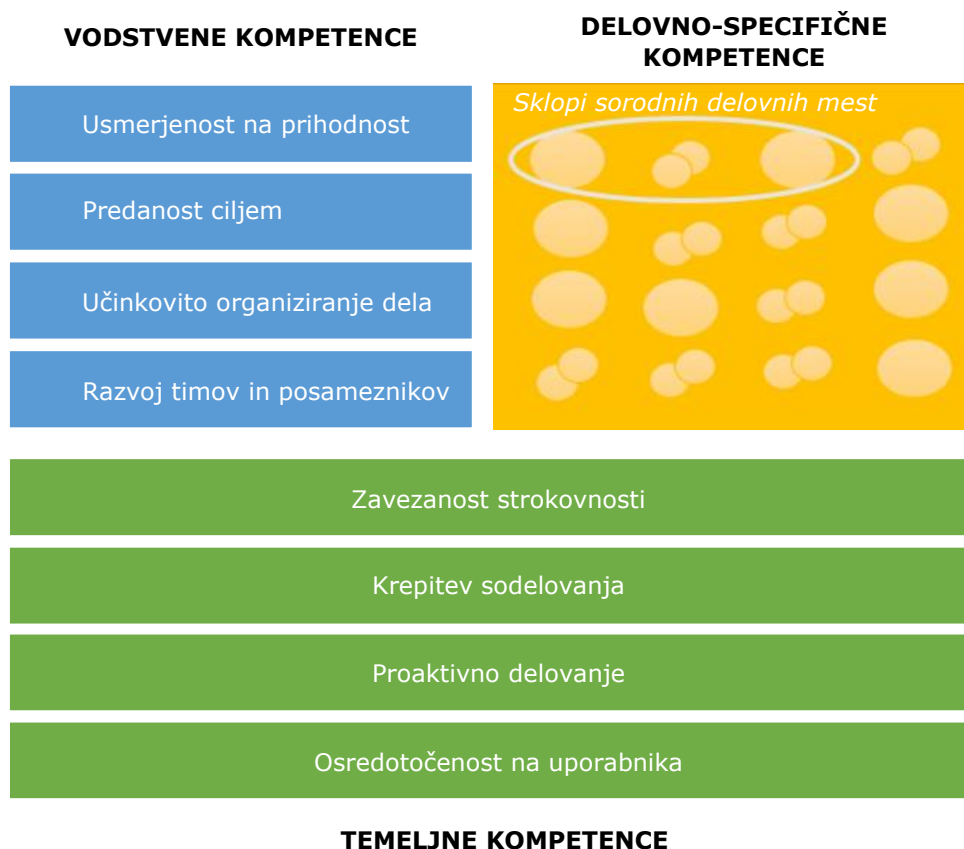
Ministrstvo za javno upravo (2019e), „Kompetence so znanje v akciji“. Na voljo na naslovu:

http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Delovna mesta, za katera so potrebne enake delovno-specifične kompetence, so bila razvrščena v posamezne sklope. Projektna skupina je te predlagane sklope preskusila z uporabo pilotnih intervjujev. Za sodelovanje v programu izvedbi pilotnih intervjujev so bili izbrani tisti javni uslužbenci, ki so pri delu uspešni, motivirani, zavzeti, na posameznem delovnem mestu zaposleni vsaj eno leto, zastopali geografsko raznolike lokacije ter imeli širše razumevanje funkcije državne uprave in so razmišljali o njenem prihodnjem razvoju. Julija 2018 je bilo izvedenih 50 pilotnih intervjujev z javnimi uslužbenci, zaposlenimi v Upravi Republike Slovenije za izvrševanje kazenskih sankcij, Direktoratu za javno računovodstvo na Ministrstvu za finance, finančnih službah nekaterih ministrstev, skupnih finančnih službah upravnih enot ter različnih oddelkih s področja informatike na Ministrstvu za javno upravo. Pilotnim intervjujem je sledilo srečanje projektne skupine in zunanjega svetovalca. Pripravili so kvalitativno analizo pilotnih intervjujev in opise delovno-specifičnih kompetenc na podlagi opisov delovnih mest iz sistemizacij. Nato so bili organizirani štirje posveti s strokovnjaki iz sklopov s področja finančne uprave, financ in računovodstva, informacijske tehnologije ter izvrševanja kazenskih sankcij in psihosocialne pomoči. Udeleženci so razpravljali o predlogu delovno-specifičnih kompetenc in pripadajočih opisov vedenj, ki je bil oblikovan na podlagi pilotnih intervjujev. Oktobra 2018 je bil izveden drugi sklop 70 intervjujev z javnimi uslužbenci iz različnih organov državne uprave. Na podlagi analize pisnih virov, kvalitativne analize intervjujev in pridobljenih izkušenj med prvo fazo tega s sredstvi ESS podprtega projekta je projektna skupina pripravila sklope za sorodna delovna mesta v državni upravi. Nato je projektna skupina naletela na še en pomemben izziv: poiskati strokovnjake s specifičnih področij za organizacijo posvetov, v okviru katerih bi se razpravljalo o predlaganih sklopih sorodnih delovnih mest. Projektni skupini je uspelo najti ustrezne strokovnjake in organizirati 10 posvetov. Udeleženci so razpravljali o predlogu delovno-specifičnih kompetenc in pripadajočih opisih vedenj, ki je bil oblikovan na podlagi intervjujev in sistemizacije opisov različnih delovnih mest. Ko so bili oblikovani posamezni sklopi kompetenc, jih je pregledala medresorska delovna skupina. Pri nobenem sklopu ni podala pripomb ali sprememb, saj se je v celoti strinjala s predlaganimi sklopi.

Decembra 2018 je projektna skupina organizirala še en posvet s strokovnjaki s specifičnih področij, da bi razpravljali o predlogu modela delovno-specifičnih kompetenc. Strokovnjaki so podali predloge, ki jih je partnerska organizacija upoštevala pri nadaljnjem razvoju modela delovno-specifičnih kompetenc. Predlog končnega modela delovno-specifičnih kompetenc je bil predstavljen vodjem na drugi in tretji ravni vodenja. Pripomb ali sprememb niso podali, saj so se v celoti strinjali s končnim predlogom.

Slika 2. Model kompetenc v državni upravi



Vir: Spletno mesto Ministrstva za javno upravo Republike Slovenije. Dostopno na naslovu: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/> (zadnji dostop: 12. september 2019)

Glavni rezultat projekta „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“, financiranega iz ESS, je bil dosežen. Model kompetenc vsebuje štiri temeljne kompetence (zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivno delovanje, osredotočenost na uporabnika), ki zagotavljajo ključna načela za učinkovito delo in veljajo za vse javne uslužbence v državni upravi. Te kompetence so osnova za izbiro, presojo in razvoj javnih uslužbencev v državni upravi. Sledijo vodstvene kompetence (predanost ciljem, razvoj timov in posameznikov, učinkovito organiziranje dela, usmerjenost na prihodnost), ki veljajo za vodje v državni upravi. Ker so vodje zaposleni na različnih ravneh v strukturi organiziranosti, so se oblikovali vedenjski opisi za vse tri ravni vodenja posebej. Nekateri vedenjski opisi so pomembni za vse ravni in so zato za vse tri ravni enaki. Model vsebuje delovno-specifične kompetence – sklope kompetenc, ki so pomembne za opravljanje dela na nekem strokovnem področju. Delovna mesta, ki zahtevajo

sorodne kompetence, so bila združena v 14 sklopov in dva podsklopa.²¹ Vsak sklop predstavlja skupino sorodnih delovnih mest, ki zahtevajo enake delovno-specifične kompetence.

Projektna skupina je organizirala tudi 12 usposabljanj za vodje na prvi ravni vodenja, ki se jih je udeležilo 169 vodij. Na drugi in tretji ravni vodenja se je 42 usposabljanj udeležilo 1 082 vodij. Izvedlo se je tudi 12 delavnic v okviru usposabljanj „Train the trainer“, udeležilo pa se jih je 32 kadrovskih strokovnjakov iz različnih organov državne uprave. Usposabljanja za člane Uradniškega sveta se je udeležilo 11 članov.

Usposabljanja so bila osredotočena na uporabo kompetenčnega modela s poudarkom na presojanju kompetenc za opredelitev manjkajočih kompetenc in nadgradnjo obstoječih kompetenc javnih uslužbencev. Udeleženci so se naučili razumeti kompetenčne profile in uporabiti informacije za strokovni razvoj javnih uslužbencev. Udeleženci so tudi izvedeli, kako podati povratne informacije tistim javnim uslužbencem, pri katerih se je ugotovila slabša razvitost kompetenc ali potreba po njihovi nadgradnji. Pričakuje se, da bodo izboljšane kompetence javnih uslužbencev v državni upravi vodile do kakovostnejših storitev za državljane.

Po besedah Štefke Korade Purg so nekateri udeleženci usposabljanj sprva projekt oblikovanja modela kompetenc razumeli kot del ocene delovne uspešnosti, tisti, ki so „alergični na projekte“, pa so ga videli kot projekt brez ustrezne vsebine. Vendar se je to mnenje spremenilo, ko je projektna skupina pojasnila namen in vsebino projekta. To kaže, kako so se razumevanje projekta in predstave udeležencev usposabljanj skozi proces določanja kompetenc postopno spreminjali.

Sklep

Glavni rezultati

Glavni dosežek projekta „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“ je izdelava priročnika za presojanje in razvoj temeljnih, vodstvenih in delovno-specifičnih kompetenc. Cilj projekta, tj. opredeliti kompetence za 80 % delovnih mest v državni upravi, je bil prav tako dosežen. Projektna skupina je pripravila tudi priročnik za vodje²² in kadrovske strokovnjake²³ o uporabi modela kompetenc skupaj z metodologijo za določitev manjkajočih kompetenc in nadgradnjo obstoječih²⁴. Junija 2019 so bili ti dokumenti predstavljeni organom državne uprave in objavljeni na spletnem mestu MJU.

²¹ Navedenih 14 sklopov in dva podsklopa: temeljne naloge uprave (3 podsklopi: naloge s področja priprave predpisov, naloge s področja pregleda predpisov in naloge s področja izvrševanja predpisov), naloge s področja financ in računovodstva, naloge s področja finančne uprave, naloge s področja informatike, strokovne, administrativne in tehnične naloge, naloge s področja raziskav in analiz, naloge projektne vodenja, naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in psihosocialne pomoči, pravne naloge ter javna naročila, naloge s področja notranje revizije, naloge s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi, naloge inšpekcijskega in drugega nadzora, naloge s področja diplomacije in zunanjih zadev, naloge s področja kadrovskega poslovanja.

²² Ministrstvo za javno upravo (2019f), „Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje v državni upravi“. Dostopno na naslovu: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-vodje>.

²³ Ministrstvo za javno upravo (2019g), „Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovnike v državni upravi“.

²⁴ Ministrstvo za javno upravo (2019h), „Obrazec za presojanje“.

Po besedah Janeza Stareta je „ključna lastnost modela kompetenc zavedanje zmožnosti, ki so pomembne za javne uslužbence. Model obravnava mehke veščine, spretnosti, vedenja, čustva, ki prispevajo k boljšim storitvam javnih uslužbencev. Poleg tega bodo kandidati, ki se želijo zaposliti v državni upravi, vedeli, kaj se od njih pričakuje.“ Njegova izjava je dokaz, da je s finančnimi sredstvi ESS podprti projekt „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“ izpolnil svoje poslanstvo. Da je nekaj resnično uspešno, mora biti ustrezno izvedeno v vsakdanji praksi. To pomeni, da je treba javne uslužbence, ki imajo nezadostne kompetence, vključiti v ustrezno izobraževanje ali usposabljanje, tistih, ki nimajo kompetenc v skladu z zahtevami delovnega mesta, pa na ta delovna mesta ne bi smeli zaposliti. Dušan Pečnik, predsednik Sindikata carinikov Slovenije, je dejal, da sistem kompetenc v državni upravi ne daje odgovora, ali so na pravih delovnih mestih že zaposleni pravi javni uslužbenci, ker se osredotoča na manjkajoče kompetence. Dejal je, da v praksi veliko zaposlenih zgolj izpolnjuje navodila nadrejenih. Po njegovem mnenju bo sistem kompetenc v državni upravi izpolnil svoje poslanstvo le v organizacijah, v katerih imajo zaposleni dobre odnose, vedo, kaj je njihovo delo, vodje pa zaposlene motivirajo; le majhen delež organizacij v državni upravi pa izpolnjuje ta merila.

Tatjana Verli Gorenšek je pojasnila, da je bil „model kompetenc za državno upravo pripravljen v skladu z veljavno zakonodajo, tj. Zakonom o javnih uslužbencih²⁵“. Kompetence javnih uslužbencev se bodo ugotovljale med letnimi pogovori. V 105. členu ZJU je določeno: „Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.“ Po njenih besedah bo „model kompetenc v državni upravi vodjem in kadrovskim strokovnjakom pomagal pojasniti njihova pričakovanja o načinih dela in uspešnosti pri delu ter načrtovati nadaljnji razvoj zaposlenih“.

ZJU v 9., 102. in 103. členu poleg tega določa, da ima „javni uslužbenec pravico in dolžnost usposabljanja se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje“, „pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec“ in da „strategijo in načrt izobraževanja in izpopolnjevanja na podlagi strokovnih analiz pripravi ministrstvo, pristojno za upravo“, in sprejme vlada. Kompetence v državni upravi se lahko presojujejo v okviru letnih pogovorov od junija 2019, ko je MJU predstavilo končne rezultate projekta (s poudarkom na priročnikih za vodje in kadrovske strokovnjake ter metodologiji za opredeljevanje manjkajočih kompetenc in dvigu obstoječih kompetenc zaposlenih) organom državne uprave.

Tatjana Verli Gorenšek je dodala, da bodo „med postopkom izbire novih zaposlenih vedenjska vprašanja na podlagi kompetenc pomagala izbrati najustreznejšega kandidata za delovno mesto“. Po njenih besedah bo „vzpostavljeni model vplival na boljšo kakovost storitev, razvoj boljše kulture vodenja, okrepil na razvoj usmerjeno organizacijsko kulturo ter strateško vlogo kadrovske službe“.

Glavna dejavnika za uspeh projekta sta bila tesno sodelovanje med člani skupine in zunanjim svetovalcem ter ustrezna predstavitev projekta javnim uslužbencem. Kot je dejala Štefka Korade Purg: „Ta projekt je bil uspešen, ker se je razvil od spodaj navzgor. Od samega začetka so bili javni uslužbenci vključeni v ustvarjanje modela kompetenc.“ V podporo tej trditvi Štefka navaja izjavo udeleženca enega od usposabljanj: „Ni mi žal, da sem se udeležil delavnice. Lahko bi bila tudi daljša, saj je bila zelo koristna.“ Dodala je, da je zaposleni pri zunanjem svetovalcu dejal, da je od začetka dela pri projektu spremenil svoje mnenje o delu v državni upravi, ki je bilo pred tem manj pozitivno.

²⁵ Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo, ZJU-UPB1), Uradni list Republike Slovenije, 35/2005. Dostopno na naslovu: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2005-01-1161?sop=2005-01-1161>.

V bližnji prihodnosti je treba rezultate projekta javno predstaviti državljanom in na občasnih sestankih kadrovskih strokovnjakov. Treba bo organizirati konference o spreminjanju dobre prakse in nadaljnjem razvoju modela kompetenc. Poleg tega bo treba tudi razviti informacijsko podporo za presojanje posameznikovih manjkajočih kompetenc in razvoj obstoječih. Treba bo vzpostaviti sodelovanje med različnimi službami državne uprave, fakultetami in sindikati. Ne nazadnje bo treba tudi prilagoditi plačni sistem v javnem sektorju, ki bo nagrajeval visoko usposobljene javne uslužbenke. Število mladih zaposlenih v državni upravi bo treba povečati, vodje v državni upravi pa bodo morali biti tisti zaposleni, ki imajo strateški pogled in jasno vizijo o prihodnosti državne uprave.

V bližnji prihodnosti bo treba prilagoditi predpise o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave ter pravosodnih organih, in sistem plač v javnem sektorju. Do teh sprememb pa ne bo nujno prišlo. Na področju javnem sektorju se je na primer leta 2016 izvedla analiza na podlagi katere je bil oblikovan osnutek predloga novega ZJU. Osnutek je bil obširno predstavljen javnim uslužbencem, zlasti kadrovskim službam in predstavnikom sindikatov javnega sektorja. Predlagane spremembe so sicer prejele delno podporo, vendar so decembra 2016 sindikati sprejeli stališče, da postopka ne bodo nadaljevali, dokler se ne končajo pogajanja o odpravi anomalij v sistemu plač v javnem sektorju. Ta odločitev je bila vključena v sporazum med Vlado in sindikati o ukrepih v zvezi s stroški dela in drugimi ukrepi v javnem sektorju za leta 2017²⁶, 2018 in 2019²⁷. V skladu s sporazumom se Vlada in sindikati strinjajo, da bodo temeljna vprašanja na področju zakonodaje o javnih uslužbencih in plačnega sistema v javnem sektorju zahtevala soglasje sindikatov in Vlade. Ker ta konsenz še ni bil dosežen, Vlada ni predlagala sprejetja novega ZJU. Poleg tega bi tveganja politizacije in fluktuacije na višjih položajih v državni upravi lahko negativno vplivala na uporabo kompetenčnega modela v prihodnosti.

Spoznanja

Projektna ekipa priznava, da je prišla do pomembnih spoznanj. Prvič, znanje na področju projektnega vodenja je ključno za uspeh projekta. Projektne skupine ni samo pridobila tega znanja med svojim delom, temveč je te veščine med izvajanjem projekta tudi koristno uporabila.

Drugič, projekt mora od samega začetka izvajanja svojih dejavnosti vključevati predane in motivirane osebe. Postopek izvajanja je bil vključujoč in je potekal od spodaj navzgor. Timsko delo, ustrezno sodelovanje z zunanjim svetovalcem, projektne skupine in udeleženci so pomembni dejavniki, ki so prispevali k uspehu projekta.

Tretjič, za zagotovitev aktivnega sodelovanja udeležencev je treba vodjem, zaposlenim in drugim deležnikom, vključenim v projektne aktivnosti, ustrezno pojasniti namen in cilje projekta. Projektne skupine je učinkovito sporočala cilje in rezultate projekta vsem sodelujočim preko usposabljanj in dokumentov, objavljenih na spletnem mestu MJU²⁸. Očitno so se med izvajanjem

²⁶ Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (ZUPPJS17), Uradni list RS, št. 88/16

²⁷ Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2018 in 2019 (Uradni list RS, št. 71/17, 13/18 – PFA-H, 83/18 in 19/19).

projekta spremenile tudi prvotne predstave nekaterih udeležencev, za kar je zaslužna projektna skupina.

Vloga podpore ESS

Brez podpore ESS projekta „Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi“ ne bi bilo mogoče izvesti. Slovenske javne finance si še niso opomogle od gospodarske krize, ki se je začela leta 2008. Podpora ESS, ki je omogočila neposredno financiranje dveh članic projektne skupine, je bila torej za izvedbo tega projekta nujna. Podpora ESS je omogočila tudi vzpostavitev poslovnega sodelovanja z zunanjim svetovalcem. Finančna sredstva ESS so poleg tega omogočila izvedbo delavnic, intervjujev, fokusnih skupin, strokovnih posvetov, anket ter usposabljanj za vodje in kadrovske strokovnjake.

Slovenski organi državne uprave so bili deležni koristi od evropskih mrež, kot je Evropska mreža javne uprave (EUPAN)²⁹ in mreže ESS, ki jih koordinira Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje (DG EMPL)³⁰. Poleg tega so institucije EU med procesom evropskega semestra predložile priporočila za povečanje zaposljivosti nizko kvalificiranih in starejših delavcev z vseživljenjskim učenjem ter aktivacijskimi ukrepi³¹.

Ta s sredstvi ESS podprti projekt, ki se je začel v okviru Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 in v skladu z Operativnim programom za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014–2020, je bil glavni mehanizem za začetek spodbujanja spreminjanja predpisov v državni upravi. Pričakuje se, da bo projekt omogočil nove zakonodajne spremembe in izboljšane kompetence javnih uslužbencev ter večjo produktivnost in samozavest javnih uslužbencev v državni upravi, s čimer se bodo zagotovile kakovostnejše storitve za državljane Republike Slovenije.

²⁹ European Public Administration Network (EUPAN) (2019). Na voljo na naslovu: <https://www.eupan.eu/>.

³⁰ Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje (DG EMPL) (2019). Na voljo na naslovu: https://ec.europa.eu/knowledge4policy/organisation/dg-empl-dg-employment-social-affairs-inclusion_en

³¹ Evropska komisija (2018), Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2018 in mnenje Sveta o programu stabilnosti Slovenije za leto 2018. Na voljo na naslovu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1558000606515&uri=CELEX%3A52018DC0423>.

VIRI

Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo) ZJU-UPB1, Gazette of the Republic of Slovenia, 35/2005. Dostopno na naslovu: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2005-01-1161?sop=2005-01-1161>.

Coalition agreement for cooperation in the Government of the Republic of Slovenia 2014-2018. Dostopno na naslovu: http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/2014_Koalicijski_sporazum_parafrican.pdf.

Ustava Republike Slovenije, Gazette of the Republic of Slovenia, 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a. Dostopno na naslovu: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=USTA1>.

Council of Officials (2016), *Standards of professional qualifications with selection criteria and methods of qualification testing for position officials in state administration*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/NOVO_STANDARDS_OF_PROFESSIONAL_QUALIFICATIONS_2016.pdf.

Court of Audit of the Republic of Slovenia (2019), *Annual reports of the Court of Audit of the Republic of Slovenia*. Dostopno na naslovu: <http://www.rs-rs.si/o-racunskem-sodiscu/institucija/porocila-o-delu/>.

European Commission (2018), Recommendation for a Council Recommendation on the 2018 National Reform Programme of Slovenia and delivering a Council opinion on the 2018 Stability Programme of Slovenia. Dostopno na naslovu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1558000606515&uri=CELEX%3A52018DC0423>.

European Public Administration Network (EUPAN) (2019). Dostopno na naslovu: <https://www.eupan.eu/>.

Government of the Republic of Slovenia (2003), *Letni pogovor s sodelavcem. Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*, Human Resources Sector, Government of the Republic of Slovenia, Ljubljana. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/letnipogovors-sodelavcem.pdf.

Human Rights Ombudsman of the Republic of Slovenia (2019), *Annual reports of the Human Rights Ombudsman of the Republic of Slovenia*. Dostopno na naslovu: <http://www.varuh-rs.si/publications-documents-statements/annual-reports/?L=6>.

Kern Pipan, K., Arko Košec, M., Aškerc, M. (2015), *Public Administration 2020: Public Administration Development Strategy 2015-2020*, Ministry of Public Administration for the Government of the Republic of Slovenia, Ljubljana.

Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (ZIUZGK), Gazette of the Republic of Slovenia, 98/2009. Dostopno na naslovu: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2009-01-4285?sop=2009-01-4285>.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Gazette of the Republic of Slovenia, 108/09 and changes. Dostopno na naslovu: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328>.

Meyer-Sahling, J.H. (2009), *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years after EU accession*, SIGMA Paper no. 44. Dostopno na naslovu: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=gov/sigma\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=gov/sigma(2009)1).

Ministry of Public Administration (2019), *Vzpostavitev kompetenčnega modela. Skupaj za rasti in razvoj!*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/o_ministrstvu/projekti_mju/projekti_sofinancirani_iz_eu_sredstev/ucinkovito_upravljanje_zaposlenih/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministry of Public Administration (2019a), *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje v državni upravi*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUKV/objave_2019/Prirocnik_za_vodje.pdf.

Ministry of Public Administration (2019b), *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUKV/objave_2019/Prirocnik_za_kadrovice.pdf.

Ministry of Public Administration (2019c), *Obrazec za presojanje*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUKV/objave_2019/VKM-VPRASALNIK.pdf.

Ministry of Public Administration (2019d), *Presojanje kompetenc zaposlenih – Kaj, kdaj, kako, zakaj?*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministry of Public Administration (2019e), *Kompetence – kaj in zakaj?*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministry of Public Administration (2019f), *Katere kompetence so prave za vašo organizacijo?*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministry of Public Administration (2019g), *Uporaba kompetenčnih modelov v javnem sektorju*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

Ministry of Public Administration (2019h), *Kompetence so znanje v akciji*. Dostopno na naslovu: http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/.

OECD (2012), *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Dostopno na naslovu: <https://doi.org/10.1787/9789264173262-en>.

Partnership Agreement between Slovenian and the European Commission for the period 2014–2020. Dostopno na naslovu: <https://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljudni-dokumenti/partnership-agreement-english-version.pdf>.

The Commission's Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL) (2019). Dostopno na naslovu: https://ec.europa.eu/knowledge4policy/organisation/dg-empl-dg-employment-social-affairs-inclusion_en.

World Bank Data (2014), Slovenia. Dostopno na naslovu: <https://data.worldbank.org/country/slovenia?view=chart>.

PUBLIKACIJE EU

Brezplačne publikacije:

- en izvod:
Knjigarna EU (<http://bookshop.europa.eu>);
- več kot en izvod ali plakat/zemljevid:
predstavništvo Evropske unije (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
delegacije držav, ki niso članice EU (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
služba Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) ali na brezplačno telefonsko številko 00 800 6 7 8 9 10 11 iz katere koli države v EU) (*).

(*). Čeprav so informacije ter večina klicev brezplačni, lahko nekateri operaterji, operaterji javnih telefonskih govornic ali hoteli vaš klic zaračunajo.

Publikacije, ki so na voljo proti plačilu:

- Knjigarna EU (<http://bookshop.europa.eu>).

Naročila na publikacije:

- Sprejemajo jih prodajni zastopniki Urada za publikacije Evropske unije (http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).



■ Publications Office