



**Uradniški svet**

**STANDARDI**  
**STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI**  
**Z MERILI ZA IZBIRO IN**  
**METODAMI PREVERJANJA USPOSOBLJENOSTI**  
**URADNIKOV NA POLOŽAJIH V DRŽAVNI UPRAVI**

**Sprejeti na podlagi**  
**prvega odstavka 178. člena Zakona o javnih uslužbencih**  
**(Uradni list Republike Slovenije, št. 63/2007 – uradno**  
**prečiščeno besedilo in 65/2008),**  
**po sklepu Uradniškega sveta na seji 8. 11. 2010 z veljavo od**

**1. januarja 2011\***

**\*velja za vse posebne javne natečaje, objavljene po 1. 1. 2011**

## 1 UVOD

Uradniški svet z oblikovanjem standardov strokovne usposobljenosti in meril določa **zaželeni profil uradnikov na položaju v državni upravi**, tako da določa izkušnje, znanja in sposobnosti, ki jih morajo imeti. Pri tem razlikujemo:

- **skupne standarde** za uradnike na položaju, ki so določeni **s tem aktom**, in
- dodatne standarde za posamezne organe oziroma službe, za katere teče natečaj za izbiro uradnika na položaju (če narava dejavnosti organa oziroma službe to zahteva), ki se po potrebi določijo ob oblikovanju besedila javnega natečaja za posamezen organ ali službo.

Z določitvijo metod preverjanja usposobljenosti Uradniški svet določa **enoten način preverjanja usposobljenosti kandidatov, ki ga bodo v natečajnem postopku opravile posebne natečajne komisije**.

Uradniški svet sprejema standarde strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja usposobljenosti uradnikov na položajih v državni upravi **na podlagi 178. člena Zakona o javnih uslužbencih**, pri čemer s tem aktom, sprejetim na seji dne 8. 11. 2010, upošteva in hkrati **prenavlja standarde, merila izbire in metode preverjanja, ki so bili sprejeti na seji 26. 8. 2003** in dopolnjeni s sklepi Uradniškega sveta v času od leta 2003 do leta 2006.

Pri vseh kategorijah uradnikov na položaju sta **enotno za posamezne kategorije** uradnikov na položajih (generalne direktorje in generalne sekretarje v ministrstvih, predstojnike organov v sestavi ministrstev, načelnike upravnih enot in predstojnike vladnih služb) poleg pogojev, predpisanih z zakonom ali podzakonskim predpisom ali aktom o sistemizaciji delovnih mest (izobrazba, delovne izkušnje, strokovni izpit, znanje tujega jezika in drugi pogoji), s temi standardi **kot temeljna sklopa** standardov določena:

1. **Izkušnje in managerske sposobnosti.**
2. **Strokovna znanja.**

Za vse kategorije uradnikov na položajih velja, da morajo izpolnjevati standarde strokovne usposobljenosti po sklopih in v posameznem sklopu po elementih v skladu s postavljenimi merili in pogoji. Posebna natečajna komisija **pri tem upošteva naravo uradniškega položaja in institucije oziroma organizacijske enote, ki jo uradnik na položaju vodi, zlasti njeno vlogo v upravnem sistemu, njeno poslanstvo in način delovanja ter velikost**.

Uradniški svet je pristopil k **prenovi standardov** iz leta 2003 na več temeljih in iz več razlogov, pretežno izhajajoč iz izkušenj dela posebnih natečajnih komisij in sodne prakse v upravnih sporih v obdobju 2003-2010. Upošteval je, da morajo biti standardi strokovne usposobljenosti podpora posebnim natečajnim komisijam v postopku selekcije primernih kadrovskih virov. Ključno je, da s standardi tudi **poenoti pristop** k selekcioniranju kandidatov in vzpostavi čim bolj strokovno izveden izbirni postopek.

**Usmerjena selekcija** je poglobitnega pomena, saj le tako lahko predstojnik, ki sproži javni natečaj, pričakuje prijavo in izbor optimalnih kandidatov za imenovanje na položaj. S povečanjem strokovnosti dela natečajne skupine se posledično poveča tudi strokovnost izbora kandidata, **strokovnost in nepristranskost postopka in njegovega izida** pa je mogoče doseči le z vnaprej določenimi jasnimi merili in metodami. Standardi prav tako stremijo k **uravnoteženju** pričakovanih izkušenj, sposobnosti in znanj kandidatov z združevanjem posameznih elementov, ki so neločljivo povezani in odpravljajo vezanost na administrativno izpolnjevanje dosedanjih meril in metod. Nenazadnje je namen standardov **dvig kulture vodenja** v državni upravi ter vnos razumevanja in praktičnega udejanjanja koncepta **družbene odgovornosti** v posamezne organe in celotno javno upravo.

**Standardi strokovne usposobljenosti so tako pripomoček oz. orodje za izbiro najustreznejšega kandidata za razpisana delovna mesta uradnikov na položajih v državni upravi, ki bo izkazal tako strokovna znanja na področju delovanja organa kot sposobnosti za njegovo vodenje.**

## 2 PRIPOROČEN POSTOPEK IZBORA URADNIKOV NA POLOŽAJU

Standardi strokovne usposobljenosti lahko dosežejo optimalni učinek, če se k izboru uradnikov na položaju pristopi **celovito, z vključenostjo vseh udeležencev v izbirnem postopku**, predvsem Vlade Republike Slovenije kot vrha državne uprave, predstojnika, ki uvede javni natečaj za prosto položajno uradniško mesto, Uradniškega sveta in posebnih natečajnih komisij.

Zato Uradniški svet priporoča izvedbo izbirnega postopka v štirih temeljnih korakih. Pri tem **so prvi, tretji in zadnji korak v sklopu pristojnosti Vlade Republike Slovenije in predstojnika**, ki sproži javni natečaj, medtem ko **ta akt določa standarde, merila in metode v delu, ki se nanašajo na pristojnosti posebnih natečajnih komisij v drugem koraku**. Prvi, tretji in četrti korak so po ZJU neobvezni, a priporočljivi po strokovnih smernicah upravljanja kadrovskih virov, medtem ko se drugi korak izvede v skladu z ZJU in akti, sprejetimi na njegovi podlagi.

### 1. korak:

Vlada Republike Slovenije in predstojnik položajnega uradnika lahko opredelita profil pričakovanega kadrovskega vira za določeno položajno uradniško mesto glede na posebnosti področja, delokroga organa, njegove vloge v sistemu državne uprave in širše, obsega dejavnosti in velikosti organa, aktualnega pomena organa in njegovih nalog v času natečaja in mandata uradnika in podobno

V javno objavljenem besedilu natečaja Vlada Republike Slovenije in predstojnik položajnega uradnika določita poleg formalnih pogojev in splošnih standardov po tem aktu tudi morebitne kompetence, ki se pričakujejo od kandidatov.

### 2. korak:

Izbirni postopek kandidatov, ki ga vodi posebna natečajna komisija, poteka tako, da se najprej preveri izpolnjevanje formalnih pogojev prijavljenih kandidatov, nato pa se v primeru izpolnjenih pogojev preverja primernost kandidata, tako da se presoja izpolnjevanje standardov in meril v skladu s tem aktom in morebitnih dodatnih meril v skladu z javnim natečajem.

Posebna natečajna komisija predloži predstojniku, ki je sprožil javni natečaj, seznam primernih kandidatov, ki ustrezajo pogojem, standardom in merilom po predpisih, tem aktu in besedilu natečaja. Gl. sliko 1.

### **3. korak:**

Pred imenovanjem enega od primernih kandidatov lahko Vlada Republike Slovenije ali predstojnik, ki je sprožil natečaj, izvedeta tudi testiranje kandidatov o osebnostnih kompetencah vodenja (na primer voditeljstvo, pripadnost in motiviranost, samoobvladovanje, vztrajnost, sproščenost, odprtost, ustvarjalnost, usmerjenost k rezultatom, učinkovitost, pripravljenost za posvetovanje in pogajanja, sposobnost reševanja konfliktov in kriz, zanesljivost, upoštevanje vrednot, etičnost ...).

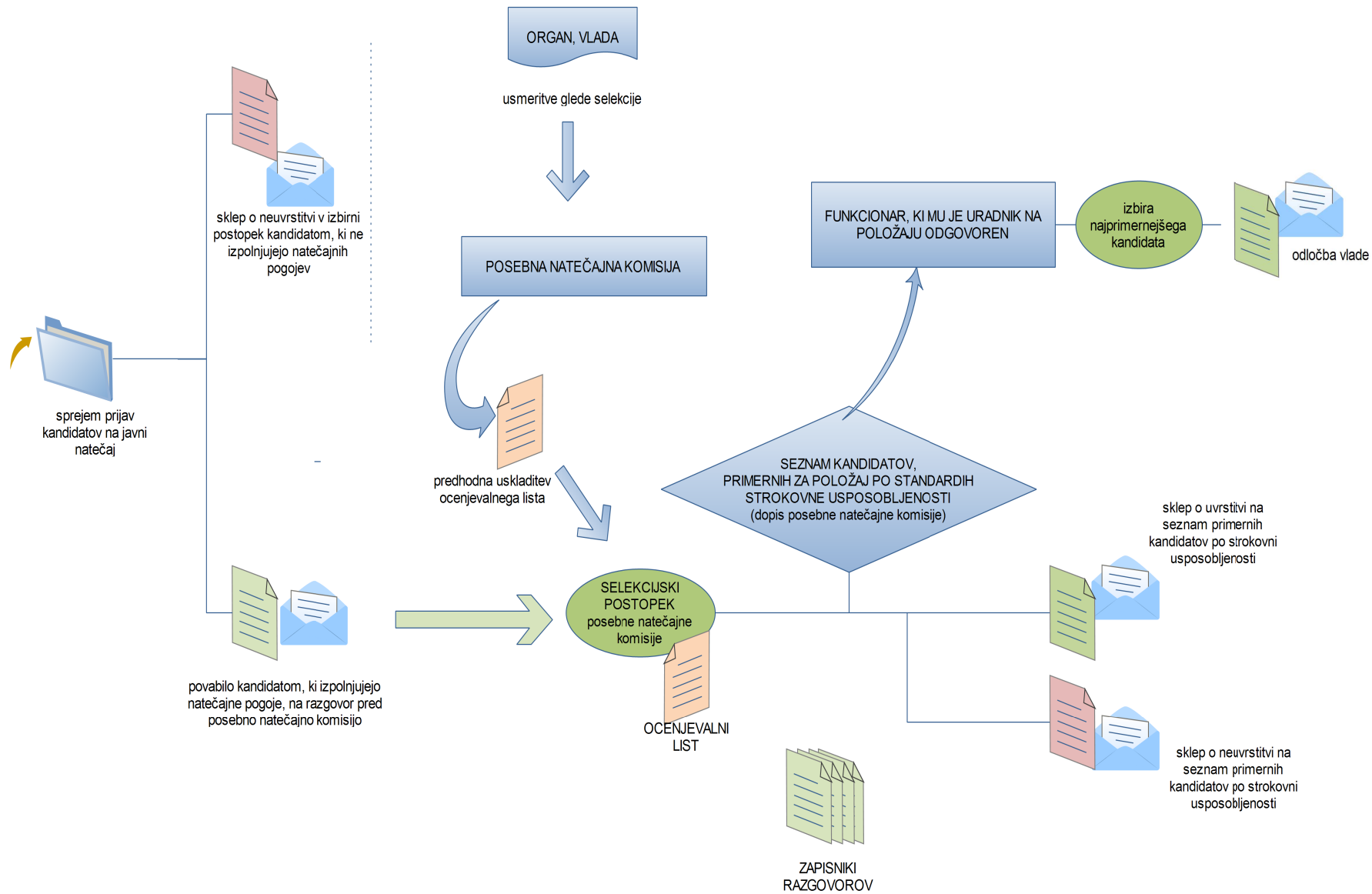
### **4. korak:**

Vlada Republike Slovenije in predstojnik položajnega uradnika lahko imenovanega kandidata po določenem času (na primer po preteku 12, 24, 36 in več mesecev od nastopa dela po imenovanju) preverita učinkovitost njegovega dela po opredeljenih pričakovanih kompetencah oziroma merilih predpisov, tega akta in natečaja.

Namen tega koraka je v ugotavljanju pravilnosti zastavljenih pogojev, standardov in meril. Če se namreč izkaže, da so kandidati, ki so jih posebne natečajne komisije predlagale kot strokovno primerne kandidate, uspešni pri svojem delu, je to istočasno potrditev, da standardi izpolnjujejo pričakovanja.

V tem koraku se pri presoji upoštevajo ugotovitve Vlade Republike Slovenije in predstojnika položajnega uradnika, zadovoljstvo strank oziroma odjemalcev in partnerjev organa, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v organu, javno mnenje, rezultati dela imenovanega kandidata in organa, ovrednoteni z objektivnimi kazalniki, vse skupaj v okviru preverjanja doseganja zastavljenih ciljev v natečaju in okviru vizije, predstavljene v izbirnem postopku.

***Slika 1: Proces selekcijskega postopka kandidatov (drugi korak)***



<b>3 IZBIRNI POSTOPEK POSEBNE NATEČAJNE KOMISIJE – MERILA ZA IZBIRO IN METODE PREVERJANJA USPOSOBLJENOSTI KANDIDATOV</b>
--

Usposobljenost preverja posebna natečajna komisija v postopku izvedbe javnega natečaja za posamezno delovno mesto uradnika na položaju. Metoda je način ugotavljanja primernosti kandidata po posameznih sklopih standarda. Posebna natečajna komisija izvede selekcijo v treh poglavitnih fazah, pri čemer je **izpolnjevanje formalnih pogojev v 1. fazi pogojev za nadaljevanje postopka**. Faze postopka in metode preverjanja pogojev, standardov in meril so:

- 1. faza: Preverjanje izpolnjevanja formalnih pogojev za zasedbo položaja, objavljenih v javnem natečaju**  
**Metoda:** pregled in preučitev dokumentacije in dokazil, ki jih je kandidat predložil v prijavi na natečaj.
- 2. faza: Presoja standardov in meril**  
**Metode:** pregled in preučitev dokumentacije in dokazil, ki jih je kandidat priložil v prijavi na natečaj, razgovor s kandidatom, pisno testiranje (managerske sposobnosti, strokovne znanje), pregled morebitnih predloženih priporočil, splošno preverjanje na primerih iz prakse, ocena strokovne institucije in podobno. Posebna natečajna komisija izbere po prosti presoji katerokoli izmed navedenih metod za presajo posameznih elementov.
- 3. faza: Odločitev o ustreznosti kandidata po posameznih elementih obeh sklopov standardov po tem aktu in končni primernosti kandidata**  
**Metode:** strokovna presoja in praviloma soglasna odločitev vseh članov posebne natečajne komisije.

Posebna natečajna komisija postopa po naslednjih korakih:

- oceni kandidata v vsakem posameznem elementu obeh sklopov standardov z naslednjimi ocenami:**
  - ustrezno (U), če kandidat dosega ali presega pričakovane zahteve, kot izhajajo iz splošnih aktov na področju, javnega natečaja in tega akta, tako da podaja dobre, zelo dobre oziroma odlične odgovore na vprašanja elementa;
  - neustrezno (N), če kandidat ne dosega pričakovanih zahtev iz splošnih aktov na področju, javnega natečaja in tega akta, tako da bodisi ne daje odgovorov bodisi podaja nepravilne odgovore bodisi so odgovori pomanjkljivi, nedosledni ali kako drugače neustrezni.
- oceni kandidata kot ustreznega (U) ali neustreznega (N) v celoti za vsak posamezni sklop standardov** pri čemer se upošteva, da je kandidat ustrezen v posameznem sklopu, če se oceni kot ustrezen v vseh treh posameznih elementih tega sklopa;

- c) **oceni kandidata kot primernega ali neprimernega** glede na ustreznost v obeh sklopih standardov, pri čemer je kandidat primeren, če je ocenjen kot ustrezen v obeh sklopih; vsak sklop predstavlja okvirno 50 % skupne vrednosti ocene primernosti kandidata.

Kot pripomoček za ocenjevanje člani posebne natečajne komisije lahko uporabijo **preglednico** v prilogi tega akta kot ocenjevalni list.

#### **4 SKLOPI IN ELEMENTI STANDARDOV STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI**

Standardi strokovne usposobljenosti veljajo za vsa položajna uradniška delovna mesta. Standard praviloma določa vrsto, raven ali obseg zahtev za delo na delovnem mestu uradnika na položaju.

Standardi so razdeljeni v dva poglavitna sklopa, vsak sklop na nadaljnje tri elemente. Sklopa sta:

- 1. Izkušnje in managerske sposobnosti.**
- 2. Strokovna znanja.**

### **1. SKLOP: IZKUŠNJE IN MANAGERSKE SPOSOBNOSTI**

Elementi:

#### **a) Kakovost izkušenj pri delu, vodenju in upravljanju**

Kandidat naj bi izkazal več vidikov tega elementa, in sicer:

- **delovne izkušnje;**
- **vodstvene izkušnje;**
- **sposobnost upravljanja**, tj. načrtovanja, upravljanja z viri, organizacijske sposobnosti in sposobnosti spremljanja učinkov dela.

Kandidat naj bi izpolnjeval pogoj praviloma 3 let tako delovnih kot vodstvenih izkušenj na področju, za katerega kandidira ali na sorodnem področju, v javnem ali zasebnem sektorju. Natečajna komisija lahko kandidata oceni kot ustreznega tudi v primeru, če ima manj kot 3 leta delovnih ali vodstvenih izkušenj, mora pa imeti vseeno vsaj 2 leti delovnih in vsaj 1 leto vodstvenih izkušenj.

Pri tem se pri delovnih izkušnjah upošteva vsebinsko področje dela organa, za katerega vodenje kandidat kandidira, pri vodstvenih izkušnjah pa štejejo izkušnje vsaj podobnega obsega, kot je vodenje organa, za katerega kandidat kandidira (na primer glede na približno enako število zaposlenih, strank, procesov dela, raven zahtevnosti, stopnjo samostojnosti pri vodenju in upravljanju). Upoštevajo se delovne in vodstvene izkušnje, tako formalne, pridobljene predvsem na podlagi pogodbe o zaposlitvi kot neformalne (na primer študentsko delo, prostovoljne dejavnosti), če slednje ustrezajo stopnji zahtevnosti dela, glede na



zahtevnost nalog na položaju, za katerega kandidat kandidira, in zanje kandidat predloži dokazila.

Pri presoji sposobnosti upravljanja je poudarek na upravljanju kadrovskih in finančnih virov ter inovativnosti pristopov. Kandidat mora izkazati, kaj vse bi moral upoštevati pri postavljanju ciljev in strategije (razpoložljive vire, zakonodajni vidik in potenciale razvoja področja). Pri sposobnosti upravljanja se upošteva zlasti:

- sposobnost strateškega načrtovanja, konceptualnega razmišljanja in oblikovanja sistemskih rešitev, vključno s postavljanjem načrtov v organu (postavljanje ciljev in strategije, metodologije ...),
- sposobnost upravljanja kadrovskih, finančnih in drugih virov,
- organizacijske sposobnosti: sposobnost organiziranosti lastnega dela, sposobnost spremljanja delovanja organa in drugih deležnikov na področju, sposobnost povezovanja zaposlenih in skupin ter deležnikov, sposobnost zaznavanja in reševanja konfliktov,
- sposobnost spremljanja učinkov dela, tj. preverjanju učinkov dela sodelavcev in celote rezultatov organa.

Komisija vrednoti ta element z razgovorom s kandidatom in s preučitvijo dokumentacije, ki jo kandidat predloži v izbirnem postopku.

K oceni ustrezno pripomore čim večji obseg delovnih in vodstvenih izkušenj (razen če iz elementov natečaja ne izhaja drugače) ter višja stopnja izkazane sposobnosti upravljanja.

## **b) Vrednost vizije razvoja organa**

Kandidat predloži pisno vizijo prednostnih nalog in razvoja organa v mandatnem obdobju petih let, vključno z načini upravljanja z viri v organu, za katerega vodenje kandidira. Kandidat predloži vizijo ob prijavi v skladu s Poslovníkom o delu posebnih natečajnih komisij.

Komisija oceni pisni izdelek, ki ga po oceni komisije kandidat lahko dodatno dopolni v razgovoru pred komisijo, tako da se preverja predvsem:

- **strokovna utemeljenost vizije**, izhajajoč iz analize stanja in potreb na področju v pristojnosti organa, za katerega vodenje kandidat kandidira;
- **uporabnost in izvedljivost vizije**, ki temelji na primerjavi med zastavljenimi cilji, nalogami in razpoložljivimi viri, zahtevami in mejami področnih predpisov ter družbeno realnostjo.

Vizija mora biti napisana na okvirno dveh A4 straneh (od 2800 do 3300 znakov brez presledkov). Vizija mora biti sestavljena iz naslednjih delov:

- vsebinska opredelitev vizije: iz opisane vizije mora biti razvidno, kako bi kandidat prispeval k razvoju organa in področja v mandatnem obdobju, zlasti z opredelitvijo prednostnih ciljev dela, aktivnosti za njihovo doseganje in merljivih kazalnikov realizacije le teh;

- okvirna opredelitev časa, potrebnega za uresničitev predlagane vizije z utemeljitvijo vzrokov zastavljenega časovnega razdobja, torej z opredelitvijo korakov, potrebnih sprememb v opredeljenem časovnem razdobju, ki bi organizacijo približalo zastavljeni viziji ter finančne, kadrovske in druge posledice predlaganih sprememb oziroma potrebnih virov za uresničitev vizije, od začetka uvajanja novosti pa do vzpostavitve želenega stanja v skladu s predlagano vizijo.

Pri tem se vrednoti:

- ali vizija temelji na strokovnem znanju kandidata v povezavi s področjem dela,
- ali vizija gradi na znanih dosežkih in uspehih organa in upošteva potenciale organa,
- ali vizija upošteva zahteve in pričakovanja okolja in vseh deležnikov,
- ali so v viziji izpostavljeni problemi, ki se jih treba prednostno lotiti in vključenost prednostnih nalog v naslednjih petih letih,
- ali je predstavljeno vizijo mogoče takoj uporabiti v organu,
- ali je zastavljena vizija organizacije sprejemljiva z vidika veljavne zakonodaje,
- ali je vizija zastavljena širše, kot organizacija trenutno deluje, in ali bi bila predlagana razširjena vizija dobrodošla za uporabnike,
- ali bi s tako zastavljeno vizijo lahko motivirali zaposlene k večji kakovosti dela.

K oceni ustrezno pripomore čim bolj strokovno utemeljena in realno izvedljiva, a hkrati čim bolj proaktivna in ambiciozna vizija.

## c) Sposobnost vodenja

Kandidat naj bi izkazal več vidikov tega elementa, in sicer:

- **delovno prožnost**, zlasti komuniciranje (znanje tujih jezikov, govorne sposobnosti, večšine javnega nastopanja, sposobnost doslednega poslušanja, sposobnost komuniciranja z zunanjimi in notranjimi javnostmi, sposobnost reševanja konfliktov, ocena neverbalnega komuniciranja), izvedba in optimizacija postopkov (sposobnost racionalizacije, skrajšanja, poenostavitve postopkov) in ustvarjalnost (sposobnost strateškega in razvojnega mišljenja, odprtost za novosti, sposobnost predlaganja učinkovitih metod dela in podobno) ter sposobnost uresničevanja (postavljanje jasnih in uresničljivih ciljev sebi in sodelavcem, vztrajanje na dokončanju začelih zadev, premagovanje ovir, sposobnost »prevajanja« strateških ciljev v operativne cilje, izkazovanje sposobnosti delegiranja nalog);
- **razvijanje organizacijske klime** s poudarkom kandidata na ključnih elementih glede načina pristopa k izboljšanju medosebnih odnosov v organu in vzpostavitvi dobrega odnosa do strank.

Komisija vrednoti ta element z razgovorom s kandidatom in preučitvijo dokumentacije, ki jo kandidat predloži v izbirnem postopku, po naročilu predstojnika, ki je objavil postopek natečaja, pa tudi s testiranjem.

K oceni ustrezno pripomore čim več navedenih vidikov opisanih elementov.

## 2. SKLOP: STROKOVNA ZNANJA

Elementi:

### č) Razumevanje poslanstva organa in njegove vloge v sistemu

Pri kandidatu se preverja poznavanje, razumevanje in sposobnost operacionalizacije poslanstva in ciljev organa, za katerega vodenje kandidira. Gre za več vidikov tega elementa:

- **razumevanje poslanstva organa v sistemu javne uprave oziroma oblasti**, tako samostojno kot v povezavi oziroma mreženju in usklajenem delovanju z drugimi sorodnimi ali povezanimi organi in organizacijami na ravni države in EU, predvsem razumevanje poslanstva organa pri delovanju v javno korist ter izkazovanje razumevanja koncepta družbene odgovornosti in njena uresničitev pri delovanju organa;
- **osebna strokovna uveljavljenost in prepoznavnost na področju**, ki jo kandidat izkaže z morebitno strokovno bibliografijo na področju, priporočili uglednih posameznikov ali institucij, vodenjem oziroma sodelovanjem pri večjih projektih s področja dela organa ali sorodnega področja in podobno.

Komisija vrednoti ta element z razgovorom s kandidatom in preučitvijo dokumentacije, ki jo kandidat predloži v izbirnem postopku.

K oceni ustrezno pripomore čim več izkazanih znanj in inovativnosti.

### d) Poznavanje problematike področja dela organa

Pri kandidatu se preverja celovitost strokovnih znanj o področju dela organa, za katerega vodenje kandidira. Gre za več vidikov tega elementa:

- **poznavanje pristojnosti organa glede na področno zakonodajo**, zlasti poznavanje predpisanega delokroga in temeljnih nalog na področju, povezave z drugimi organi in institucijami oziroma deležniki in razumevanje področne nacionalne in EU zakonodaje;
- **poznavanje razvojnih usmeritev delovanja državne uprave** s poudarkom na naravi nalog in sistemski umestitvi organa, za katerega vodenje kandidat kandidira, pri čemer se upošteva zlasti usmerjenost k uporabnikom, odprtost in preglednost, racionalnost dela, kar se preverja s poznavanjem strategije razvoja državne uprave, napredka v zadnjih letih, osebnim pogledom na razvoj državne uprave in organa in podobno.

Komisija vrednoti ta element z razgovorom s kandidatom in preučitvijo dokumentacije, ki jo kandidat predloži v izbirnem postopku.

K oceni ustrezno pripomore čim več izkazanih znanj.

## e) Poznavanje načrtovanja in rabe virov

Kandidata se preverja glede na znanja o načrtovanju in rabi kadrovske in proračunske vire v državni upravi nasploh in posebej v organu, za katerega vodenje kandidira, posebej:

- **poznavanje predpisov in postopkov načrtovanja kadrovske politike ter kadrovanja** (zaposlovanje, napredovanje, nagrajevanje, letni razgovori, evalvacija, usposabljanje in drugo) v okviru sistema javnih uslužbencev in plač v javnem sektorju;
- **poznavanje predpisov in postopkov načrtovanja proračunskih sredstev ter zakonite in smotrne porabe proračunskih sredstev;**
- **razumevanje pomena in rabe drugih virov** (znanja, informacijske opreme, prostorov idr.).

Komisija vrednoti ta element z razgovorom s kandidatom in preučitvijo dokumentacije, ki jo kandidat predloži v izbirnem postopku.

K oceni ustrezno pripomore čim več izkazanih znanj.

Dr. Polona KOVAČ  
PRESEDNICA URADNIŠKEGA SVETA

Številka: 0131-57/2010/1

Datum: 8. 11. 2010

Priloga: **Preglednica sklopov, elementov, podelementov in ocen standardov strokovne usposobljenosti**