



Dunajska cesta 21, 1000 Ljubljana

T: 01 369 79 40
E: gp.msp@gov.si
www.gov.si

**VSEM IZVAJALCEM STORITEV V
PRISTOJNOSTI MSP**

Številka: 100-56/2024-2720-89
Datum: 3. 3. 2026

Zadeva: Priporočila MSP za ravnanje s kadrovskimi viri

Ministrstvo za solidarno prihodnost (v nadaljnjem besedilu: MSP) je glede na razdelitev delovnih področij ministrstev, skladno z zakonom, ki ureja državno upravo, pristojni resor za naloge v okviru stanovanjske politike, dolgotrajne oskrbe, deinstitucionalizacije, dolgožive družbe, socialnega varstva v delu, ki se nanaša na institucionalno varstvo, pomoči družini na domu, vodenja in varstva ter zaposlitve pod posebnimi pogoji in ekonomske demokracije.

MSP je sodelujoči resor pri izvajanju plačnega sistema javnih uslužbencev, za katerega je pristojno Ministrstvo za javno upravo. Pri skupnih vsebinskih vprašanjih na področju socialnega varstva, zaposlovanja in trga dela, izobraževanja in zdravstvene dejavnosti, redno sodelujemo z ostalimi področnimi resorji, predvsem Ministrstvom za zdravje (v nadaljnjem besedilu: MZ) in Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljnjem besedilu: MDDSZ) kot tudi Ministrstvom za vzgojo in izobraževanje ter Ministrstvom za finance.

Učinke kadrovskih in plačnih ukrepov na področju socialnega varstva in dolgotrajne oskrbe na MSP redno spremljamo in se aktivno zavzemamo za razvoj povezanih sistemskih ukrepov v javni mreži storitev za bolj učinkovito izvajanje kadrovskih in organizacijskih politik, s katerimi bo možno zagotoviti bolj kakovostno in dostopno izvajanje storitev. Zavedamo se problematike kadrovskih primanjkljajev zaradi vse večjih zahtev po širitvi dejavnosti, ob upoštevanju spreminjajočih se potreb uporabnikov, dviga povprečne starosti prebivalstva, povečanega števila odsotnosti zaradi bolniškega staleža, uvedbe novega sistema dolgotrajne oskrbe, procesa deinstitucionalizacije kot tudi doseganja standardov in normativov na področju dejavnosti.

V nadaljevanju vam posredujemo priporočila za ravnanje s kadrovskimi viri, s katerim želimo enotno nasloviti ključna področja za izvajanje posameznih kadrovskih politik in ukrepov v okviru javne mreže izvajalcev.

ZAGOTAVLJANJE VZDRŽNIH KADROVSKIH VIROV IN KADROVSKE PRAKSE ZA PRIDOBIVANJE KADROV

- učinkovito **kadrovsko načrtovanje** (na letni in večletni ravni) ter sodelovanje pri dolgoročnem napovedovanju potreb po kadrovskih virih z namenom pravočasnega zaposlovanja in realizacije dodatnih zaposlitev iz naslova povečanih kadrovskih normativov
- vzpostavitev **kadrovskih evidenc** za redno spremljanje kadrovskih primanjkljajev zaradi odsotnosti zaposlenih ali nezasedenih delovnih mest ter analiziranje neuspešnosti pri zaposlovanju kandidatov na prosta delovna mesta zaradi razmer na trgu dela
- uporaba sodobnih, inovativnih in **naprednih kadrovskih praks** oziroma **orodij za iskanje** in pridobivanje potencialnih kandidatov za zaposlitev
 - objava in oglaševanje prostih delovnih mest na zaposlitvenih platformah oziroma spletnih portalih,
 - objava in oglaševanje zaposlitvenih oglasov v medijskem prostoru,
 - uporaba sistemov za upravljanje prijav in evidenc potencialnih kandidatov,
 - skrb za privlačnost organizacijske spletne strani,
 - aktivna udeležba na domačih in mednarodnih kariernih sejmih,
 - izvajanje virtualnih kariernih sejmov in spletnih informativnih seminarjev,
 - spremljanje javnih objav s strani aktivnih kandidatov in nagovarjanje pasivnih kandidatov,
 - novačenje kandidatov v sodelovanju z izobraževalnimi organizacijami (npr. informativni dnevi),
 - redna izvedba dnevov »odprtih vrat« s ciljem spoznavanja organizacije s strani potencialnih kandidatov,
 - zaposlovanje na podlagi preverjanja referenc preteklih zaposlitev oziroma priporočil izkušenih kandidatov in mrežno pridobivanje kandidatov
- zagotavljanje nadomestnih kadrov za **občasno zapolnitev kadrovskih vrzeli** (začasno in občasno delo dijakov in študentov, delo upokojencev, podjemne pogodbe) ob upoštevanju zakonodaje na področju poklicnih regulacij
- odkrivanje **potencialnih kandidatov** v bazenu nadomestnih kadrov za dolgoročno zaposlitev kot prednostni kadrovski cilj izvajalca (pridobivanje delovnih izkušenj v času izobraževanja, spremljanje potencialnih kandidatov)
- redna **skrb za dvig privlačnosti delovnih mest**
 - izvajanje ukrepov dobrega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,
 - nenehno izboljševanje delovnih pogojev in ustvarjanje pravičnih delovnih pogojev,

- spodbujanje dobrih kadrovskih praks za zmanjšanje horizontalne spolne segregacije v skrbstvenih poklicih,
- upoštevanje posebnosti v primerih, ko zaposleni v zasebnem času skrbijo za druge ali se vključujejo v prostovoljstvo in podobno,
- sodelovanje pri strokovni presoji sorazmernosti pogojev različnih poklicnih regulacij za delo na področju socialnega varstva in dolgotrajne oskrbe

- razvoj **organizacijske podobe in kulture**:

- izpostavljanje prednosti zaposlovanja pri delodajalcu, npr. osebnega zadovoljstva zaradi skrbstvene narave dela, varnosti zaposlitve in pravičnih zaposlitvenih možnosti, dobrega upravljanja in vodenja organizacije, organizacijskih vrednot in kulture, družbene odgovornosti, organiziranosti dela, povezovalne in sodelovalne kulture v organizaciji ali v okviru mednarodnega sodelovanja ipd.),
- promocija organizacije po načelu »dobrega delodajalca« in spodbujanje privlačnosti »delodajalske znamke«

- **prepoznavanje skrbstvenih profilov** (iskanje potencialnih kandidatov za delo v skrbstvenih poklicih po specifičnih osebnostnih lastnostih in kompetencah s posebnimi preferencami po skrbi za druge, visoko stopnjo empatije, povečano čustveno odzivnostjo, z višjo potrebo po delu v dinamičnih delovnih okoljih in sposobnostjo močne osredotočenosti v kriznih situacijah ali z uporabniško oziroma osebno izkušnjo z izzivi)

- **promocija skrbstvenih poklicev**

- sodelovanje pri dvigu ravni pomembnosti in izboljšanju javne podobe skrbstvenih poklicev ter ustvarjanju večje privlačnosti delovnih mest z izpostavljanjem prednosti skrbstvenih in negovalnih poklicev s ciljem povečanja interesa za skrbstvene in negovalne poklice,
- izvajanje ukrepov na področju promocije poklicev (v 2022-2024 izvedene analize in gradiva v okviru ciljnega raziskovalnega programa – CRP na temo promocije poklicev v dolgotrajni oskrbi (privabljanje zaposlenih, spodbujanje zaposlovanja v DO, spremembe v delovnem okolju, izobraževalnem procesu;

povezava: [https://fzv.uni-](https://fzv.uni-nm.si/raziskovanje/programi_in_projekti/zakljuceni_projekti/crp_2022_promocija_poklicev_v_dolgotrajni_oskrbi/)

[nm.si/raziskovanje/programi_in_projekti/zakljuceni_projekti/crp_2022_promocija_poklicev_v_dolgotrajni_oskrbi/](https://fzv.uni-nm.si/raziskovanje/programi_in_projekti/zakljuceni_projekti/crp_2022_promocija_poklicev_v_dolgotrajni_oskrbi/)

- sodelovanje pri strateškem načrtovanju in **uravnavanju vpisnih mest na študijskih programih** za poklice, kjer so večji kadrovski primanjkljaji, delovna mesta pa težje zaposljiva

- večji poudarek na praktičnem usposabljanju na delovnem mestu v sodelovanju z delodajalci z namenom spodbujanja hitrejše realizacije zaposlitev (ob zadostni pripravi za delo v dejanskem delovnem oziroma kliničnem okolju z izvedbo študijskih programov),
- zagotavljanje evidenc podatkov za opredelitev neskladij med ponudbo izobraženega kadra in povpraševanjem kadra, glede na dejanske kadrovske primanjkljaje,
- spodbujanje prehodnosti med ravnmi izobraževanja

- sledenje **platforme trga dela** (MDDSZ vzpostavlja v sodelovanju z resorji, 2023-2028) za spremljanje napovedi potreb trga dela, prostih delovnih mest, ključnih kompetenc ter

ujemanja med povpraševanjem na trgu dela in ponudbo kadrovskih virov kot tudi napovedi študijskih programov in ujemanje s končnimi zaposlitvami pri delodajalcih (povezava: <https://trgdela.si/>)

- **izbor kandidatov za zaposlitev**

- uporaba učinkovitih kadrovskih praks in orodij za ocenjevanje in izbor kandidatov,
- videokonference v začetni fazi izbora in zaposlitveni razgovori v nadaljnji fazi izbora,
- uporaba učinkovitih komunikacijskih tehnik za prepoznavanje kompetenc, npr. STAR (*Situation-Task-Action-Result*),
- dodatna preverjanja specifičnega znanja, delovnih izkušenj, veščin, sposobnosti ter prepoznavanje osebnostnih lastnosti in vrednot kandidatov (npr. kognitivni test, psihološko testiranje, vedenjski intervju, mapiranje – prenos rezultatov psiholoških in kognitivnih testov na kompetence), adaptivni test – prilagajanje vprašanj, glede na raven znanja in sposobnosti kandidata, tudi digitalizirano), simulacijske metode z vlogami, situacijske metode s prepoznavanjem odzivov, intervju po kompetenčnem modelu (prepoznavanje manjkajočih kompetenc kandidatov),
- oblikovanje vzdržnih in do ostalih zaposlenih sorazmernih zaposlitvenih ponudb (pod morebitnim vplivom visokih kadrovskih primanjkljajev),
- uporaba izjem v področni zakonodaji, npr. enoletnega odloga izpolnitve pogoja opravljenega strokovnega izpita na področju socialnega varstva s ciljem pridobivanja kadra v dolgotrajni oskrbi,
- analiza razlogov za zavrnitve kandidatov ali neuspešnosti zaposlitvenih dogovorov,
- uporaba sodobnih rešitev za odkrivanje ustreznih kandidatov (tudi z uporabo umetne inteligence) ter ocenjevanje kompetenc,
- usposabljanje za krepitev kadrovskih veščin za preverjanje in presojo pogojev ter prepoznavanje sposobnosti, veščin in osebnostnih lastnosti kandidatov,
- udeležba na usposabljanjih v organizaciji Upravne akademije, MJU (povezava: <https://ua.gov.si/koledar-aktivnosti/>) ter smiselna uporaba smernic za izvedbo zaposlitvenih razgovorov

- **mednarodno iskanje kadrov in zaposlovanje tujcev**

- seznanitev s posodobitvijo postopkov za zaposlovanje tujcev (MDDSZ - izvedene spremembe zakonodaje na področju zaposlovanja tujcev in urejanja trga dela, poklicnih regulacij za tuje državljane ter politike delovnih migracij),
- organizacija notranjih delavnic s ciljem medkulturnega spoznavanja med uporabniki in zaposlenimi ter hitrejšega medsebojnega povezovanja oziroma integracije tujcev v okolje,
- seznanitev z zagotavljanjem dodatnih aktivnosti s strani Zavoda RS za zaposlovanje – ZRSZ v podporo zaposlovanju pri izvajalcih v pristojnosti MSP,
- razpoložljivi ukrepi pod pogoji zakona, ki v obdobju 2024-2026, urejačasne ukrepe za izboljšanje kadrovskih in delovnih pogojev ter zmogljivosti pri izvajalcih socialnovarstvenih storitev in dolgotrajne oskrbe; v nadaljnjem besedilu: ZZUKDPSS (svetovanje tujcem, oglaševanje delovnih mest, organizacija jezikovnih tečajev, z možnostjo organizacije na daljavo),
- aktivno sodelovanje pri razvoju integracijskih programov s ciljem strateškega zaposlovanja in zadržanja tujcev v organizaciji (z izvajanjem dobrih kadrovskih praks v lokalnem okolju) in pod pogoji ZZUKDPSS ter podporo izvajalcem pri integraciji na novo zaposlenih oseb, ki nimajo državljanstva Republike Slovenije z zagotovitvijo sredstev za sofinanciranje stroškov z namenom hitrejše integracije v delovno in bivalno okolje,

- izvajalcu se pod pogoji ZZUKDPSS v okviru izvajanja integracijskega programa lahko krije stroške začasne nastanitve, usposabljanj in morebitnih prekvalifikacij ter zagotavlja administrativne in svetovalne aktivnosti v postopkih, povezanih s priznavanjem v tujini pridobljene poklicne kvalifikacije in postopkih, povezanih s preizkusom znanja slovenskega jezika za namen priznavanja poklicne kvalifikacije, možnost organizacije tečajev slovenskega strokovnega jezika ter svetovalne in izobraževalne dejavnosti za družinske člane

- **krepitev prostovoljstva**

- zagotavljanje sredstev za sofinanciranje organizacij s prostovoljskim programom v skladu z zakonom, ki ureja prostovoljstvo na podlagi ukrepov pod pogoji ZZUKDPSS z namenom širitve prostovoljskih programov (pridobivanje prostovoljcev, organizacija usposabljanja prostovoljcev, strokovna pomoč in podpora, dodatna podpora za mladoletne prostovoljce, koordinacija prostovoljskega dela, priprava načrta in spremljanje prostovoljskega dela, promocija prostovoljstva),

- krepitev socialne mreže in socialne vključenosti uporabnikov, ki so vključeni v storitve ter dostopnosti in kvalitete storitev

- **jezikovne ovire**

- seznanitev z izvedenim znižanjem jezikovnih pogojev s ciljem zmanjšanja kadrovskih primanjkljajev,

- določena minimalna stopnja slovenskega jezika za zaposlene na področju dolgotrajne oskrbe (B1 - neposredno delo z uporabnikom, A2 - ni neposrednega stika z uporabnikom),

- z zakonom, ki ureja dodatne interventne ukrepe na področju zdravstva tudi začasno (do 31. 12. 2027) znižanje jezikovnih pogojev na ključnih delovnih mestih na področju zdravstvene dejavnosti (bolničar-negovalc – B1, srednja medicinska sestra – B1, diplomirana medicinska sestra – B2),

- redno spremljanje razpoložljivih možnosti organiziranih jezikovnih tečajev

DELOVNI POGOJI IN KADROVSKE PRAKSE ZA ZADRŽANJE IN RAZVOJ KADROV

- stalna skrb za izboljšanje kadrovskih razmer, **zmogljivosti in delovnih pogojev** v organizaciji

- dodatno zaposlovanje strokovno-kadrovskih delavcev z ustreznim znanjem, kompetencami, osebnostnimi lastnostmi in delovnimi izkušnjami, glede na število zaposlitev in zahtevnost organiziranosti pri izvajalcu,

- sprememba notranje organizacije in vzpostavitev podpornih služb za ravnanje s kadri, glede na število zaposlitev in zahtevnost organiziranosti pri izvajalcu,

- usklajeno delovanje kadrovskih služb in podpora vodstvenim kadrom,

- načrt rednega izobraževanja na področju ravnanja s kadri,

- skrb za visoke strokovne standarde izvajanja delovnopravnih postopkov s ciljem izboljšanja privlačnosti zaposlovanja v dejavnosti in povečanja varnosti delovnih razmerij,

- omejevanje podjemnih pogodb oziroma vseh začasnih oblik dela ter krepitev rednega zaposlovanja s ciljem večje varnosti in pripadnosti zaposlenih ter finančne vzdržnosti stroškov dela,

- dosledno izvajanje pregledov kadrovskih postopkov in notranjih pravnih aktov (v sodelovanju z zunanjimi neodvisnimi organizacijami, v okviru certifikatov ipd.),
- skrb za visoke strokovne standarde izvajanja sprejetih protokolov in preventivnega ravnanja v primeru kriznih in nasilnih situacij, zagotovitev psihosocialne pomoči in varovanja fizičnega in duševnega zdravja zaposlenih

- zagotavljanje **kakovosti in varnosti** izvajanja storitev

- razpoložljivi ukrepi pod pogoji ZZUKDPSS (sofinanciranje stroškov vzpostavitve modela kakovosti in varnosti obravnave s ciljem izvajanja smernic, kritje stroškov usposabljanj na področju upravljanja s kadrovskimi viri in analize učinkovitosti kadrovskih praks, treningi osebnih veščin zaposlenih, orodja za pridobivanje povratnih informacij o kakovosti dela, izvedba vrednotenja s strani različnih virov s 360-stopinjsko povratno informacijo) in usposabljanj s področja upravljanja s kakovostjo in varnostjo obravnave),
- spremljanje mednarodnih kadrovskih praks ali raziskav in nekatere povezave: <https://www.ela.europa.eu/en/documents>) ali <https://www.oecd.org/> ali <https://op.europa.eu/> ali <https://easpd.eu/>),
- sodelovanje pri oblikovanju področnih minimalnih varnostnih kadrovskih standardov po posameznih storitvah, še posebno za delo na terenu, ob doslednem izvajanju varstva pri delu zaposlenih

- **optimizacija in digitalizacija delovnih procesov** s ciljem izboljšanja **organizacije dela**

- vzpostavitev sistematičnega in transparentnega pregleda, poenostavitve in posodobitve vseh delovnih procesov in delovnih nalog v organizaciji,
- zagotavljanje sistematičnega pregleda letnega razporeda dela in optimizacija delovnih urnikov ob upoštevanju želja zaposlenih, skladno z razpoložljivimi možnostmi, tudi uporaba digitaliziranih orodij in umetne inteligence,
- pregled in postavitve optimalnih vodstvenih struktur, glede na število zaposlitev in zahtevnost organiziranosti pri izvajalcu,
- izboljšanje organizacije dela z administrativnimi razbremenitvami s ciljem povečanja učinkovitosti in kakovosti storitev,
- vzpostavitev sistematičnega in transparentnega pregleda organizacijskih prioritet, redno komuniciranje organizacijskih ciljev in rezultatov dela,
- načrtovanje in organizacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- posodobitev delovnih procesov s ciljem razbremenitve kadra z uporabo sodobnih tehnologij in pripomočkov, z uporabo razpoložljivih ukrepov pod pogoji ZZUKDPSS, s katerimi se omogoča kritje sredstev za sofinanciranje nakupa pripomočkov za robotizirano, avtomatizirano oziroma avtonomno izvedbo postopkov (obračanje uporabnikov v postelji, prenos uporabnikov, čiščenje oziroma razkuževanje površin in opreme, transport, razvoz obrokov znotraj organizacije, skrb za nego perila) ter stroškov usposabljanja zaposlenih

- **plačni sistem javnih uslužbencev**

- redno spremljanje in preučitev sprememb plačnega sistema (nosilec MJU) na podlagi pogajanj vladne strani z reprezentativnimi sindikati ter dosledno izvajanje plačne zakonodaje (postopni dvig osnovnih plač z novo plačno lestvico in višje osnove za obračun dodatkov, odprava vrednotenja delovnih mest pod minimalno plačo, usklajevanje vrednosti plačnih razredov z rastjo cen življenjskih potrebščin, uporaba posebnih določil pri postopkih kadrovanja – višja določitev plačnega razreda, spregled izobrazbe, napredovanja, sprejeti podrobnejši kriteriji in merila za

določitev dela plače za delovno uspešnost na podlagi določil ZSTSPJS, ureditev delovne uspešnosti za javne uslužbence plačne skupine B, dogovorjeni novi pogoji za sindikalno delo ter uveden nov najvišji strokovni naziv na področju socialnega varstva, kar omogoča dodatni karierni razvoj kadra),

- dosledna izvedba dodatka za neposredno delo z osebami z duševno, telesno ali senzorno motnjo in delo z osebami z demenco (vzpostavitev evidenc in orodij za določanje) ter ostalih dodatkov, ki jih določajo področne kolektivne pogodbe za naslavljanje obremenitev v težjih pogojih dela, glede na naravo dela v socialnem varstvu, dolgotrajni oskrbi in zdravstveni dejavnosti,

- seznanitev s sprejetim področnim dogovorom, ki ureja nadaljevanje usklajevanj v socialnem varstvu in zdravstvu med vladno in sindikalno stranjo (za opredelitev posebnih pogojev dela in specifičnih delovnih mest na področju zdravstva in socialnega varstva, presojo vodstvenih delovnih mest, preučitev dodatnih ukrepov za izboljšanje kadrovskih razmer v dejavnostih – npr. sistemske zagotovitve organiziranega varstva otrok za zaposlene v storitvah neprekinjenega zdravstvenega in socialnega varstva, pripravo meril in kriterijev za vključitev delovnih mest v dodatno pokojninsko zavarovanje za poklice v zdravstvu in socialnem varstvu, ki opravljajo posebno težka in zdravju škodljiva dela ter zagotavljanje pravice do odklopa, glede na specifične dejavnosti)

- učinkoviti **motivacijski sistemi**

- vzpostavitev orodij in evidenc za spremljanje rezultatov dela ter podrobnejših notranjih pravil za določanje **delovne uspešnosti**,

- uporaba digitaliziranih orodij za spremljanje rezultatov dela in preverjanje kriterijev za določanje delovne uspešnosti oziroma izvajanje stimulatnega nagrajevanja zaposlenih,

- psiholoških metod za prepoznavanje vpliva na motivacijo zaposlenih (npr. teorija samodoločnosti SDT/avtonomnost-kompetentnost-povezanost; dvofaktorska motivacijska teorija, higieniki in motivatorji; teorija pravičnosti; hierarhija potreb, osebna rast, učinek pričakovanj ipd.),

- uporaba učinkovitih tehnik za **notranje komuniciranje** in transparentnost motivacijskega sistema,

- prepoznavanje in **nagrajevanje dosežkov** na različnih ravneh organizacije (uporaba inovativnih pristopov nagrajevanja, dobre kadrovske prakse v lokalnem okolju, nagrade simbolne vrednosti – npr. priznanja na ravni organizacije po načelu »delavec leta« ali med organizacijami oziroma na mednarodni ravni)

- **financiranje stroškov dela** dodatnih zaposlitev zaradi postopne uveljavitve sprejetih kadrovskih standardov in normativov na področju socialnega varstva, povezano z vzpostavljanjem dolgotrajne oskrbe kot tudi dodatnih stroškov dela zaradi sprememb plačne zakonodaje ter občasnega nadomestnega dela

- **kadrovske politike in strategije**

- seznanitev s sprejetimi strategijami na področju socialnega varstva (obvladovanja demence, deinstytucionalizacije, dolgožive družbe, duševnega zdravja, zdravstvenega varstva, vključevanja tujcev, varnosti in zdravja pri delu...), ki vključujejo tudi kadrovske vsebine,

- seznanitev s pripravo in usklajevanjem ukrepov MZ na področju zaposlovanja in kadrovskih strategij v zdravstveni negi in zdravstveni rehabilitaciji oziroma predlogom nacionalne strategije

za upravljanje in razvoj zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev v sistemu zdravstvenega varstva do leta 2035,

- v okviru sodelovanja in medresorskega usklajevanja z MSP podani dodatni predlogi (npr. prožnejše oblike in poti usposabljanja zdravstvenih kadrov ter na področju poklicnih kvalifikacij/zdravstvenih kompetenc, povezanost kadrovskih štipendij, razvoj novih specializacij, bolj učinkovito povezovanje sistema zdravstvene in socialnovarstvene dejavnosti z vidika zaposlitvenih pogojev in kadrovskih ukrepov, boljša usklajenost kritja kadrovskih stroškov in financiranja ukrepov, sistematični pregled in posodobitev delovnih procesov v zdravstveni dejavnosti, učinkovit metodološki pristop pri določitvi optimalne kadrovske zasedbe, glede na obseg opravljenih storitev in kritje kadrovskih primanjkljajev, digitalizacija)

- **sistem upravljanja znanja**

- vzpostavitev sistema upravljanja, pridobivanja in **prenosa znanja** oziroma veščin,
- sistematično usposabljanje in izobraževanje kadra v skladu z načrtovanimi organizacijskimi in področnimi temeljnimi in specifičnimi kompetencami,
- z nagrajevanjem podprti **mentorski programi** (motiviranje izkušenih notranjih kadrov »ambasadorjev prenosa znanja« za izvajanje mentorstva v organizaciji, zagotavljanje mentoriranja za novo zaposlene kadre in tuje delavce, razvoj virtualnega tutorstva in digitalizacije sistemov za mentoriranje),
- krepitev strokovnosti med zaposlenimi,
- pravočasne **prekvalifikacije** in doseganje ustreznih pogojev za premestitve med delovnimi mesti ali v okviru zaposlitev (nacionalna poklicna kvalifikacija – NPK, dodatne informacije na CPI, Centru RS za poklicno izobraževanje, povezava: <https://cpi.si/> ali spodbude za **pridobitev formalne izobrazbe** – razpoložljivi ukrepi za kritje stroškov pod pogoji ZZUKDPSS),
- vključevanje in razvoj v **pripravištvu**,
- ustvarjanje pogojev za izvajanje **obvezne strokovne prakse dijakov in študentov**,
- **kadrovske štipendije** za nosilna in ključna delovna mesta,
- povezovanje programa za **javne delavce** s prekvalifikacijami in prehodom v redno zaposlitev po izteku dveh let,
- uporaba **sistema za obvladovanje napak in prepoznavanje izboljšav** delovnih procesov,
- **kroženje** kadra med enotami

- **sistem razvoja kadrov in kariernega razvoja**

- vzpostavitev in redna uporaba sistemov oziroma orodij za razvoj zaposlenih,
- poleg sledenja pogojev za pridobitev strokovnih nazivov oziroma notranjega kariernega razvoja tudi aktivni in sistematični strokovni in osebni razvoj zaposlenih z vrednotenjem posameznikovih kompetenc v skladu z organizacijskimi **kompetenčnimi modeli**,
- priprava načrta spodbujanja razvoja ciljnih kompetenc, npr. samostojnost, proaktivnost, samoiniciativnost, razvojna naravnost, obvladovanje sprememb/agilnost, upravljanje s konflikti/asertivnost ipd.), spremljanja kariernih ciljev, interesov in želja zaposlenih po načelu »pravi ljudje, na pravih delovnih mestih« oziroma delovnih nalogah),
- **izvedba razvojnih pogovorov** (z uporabo digitaliziranih orodij in smiselna uporaba smernic),
- udeležba na izobraževanjih in **usposabljanjih** v organizaciji Upravne akademije, MJU (povezava: <https://ua.gov.si/koledar-aktivnosti/>) ter smiselna uporaba smernic za presojanje in razvoj kompetenc po priročniku na povezavi:

https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Ravnanje-s-kadri/VKM/PRIROCNIK_9-1-2026_final.pdf

- uporaba orodij za **ravnanje s kadrovskimi potenciali in nasledstvi** na nosilnih in ključnih delovnih mestih v organizaciji (sistem presoje kadrovskih potencialov in razvoja kompetenc potencialov, sistem opažanja potencialnih kadrov na predlog vodij, interni »trg dela«, coaching oz. trening osebnih veščin, razvoj kompetenc vodstvenih kadrov),
- sistem **povratnih informacij** o delu posameznika (180- stopinjska povratna informacija), tehnike podajanja povratnih informacij (npr. pozitivna-negativna-pozitivna informacija, SBI (*Situation-Behavior-Impact*) tehnika, STAR (*Situation-Task-Action-Result*), asertivna komunikacija DESC model (*Describe-Express-Specify-Consequences*), tehnika osredotočenja na prihodnje izboljšave, 360-stopinjska povratna informacija itd.),
- **razvojne metode in coaching**/trening osebnih veščin zaposlenih (npr. pogovor z GROW modelom (*Goal-Reality-Options-Will*), postavljanje merljivih ciljev SMART (*Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Time-bound*), osredotočenost na rešitve namesto probleme (razvojna naravnost), krepitev dobrih organizacijskih praks,
- **psihološki in vedenjski modeli** npr. transakcijska analiza (model starš-odrasli-otrok), čustvena inteligenca v vodenju, orodje za analizo vedenjskih slogov DISC (*Dominance-Influence-Steadiness-Conscientiousness*), TKI orodje za ocenjevanje in reševanja konfliktov,
- učinkovite **komunikacijsko-razvojne tehnike** (aktivno poslušanje, odprta vprašanja, povzemanje in refleksija čustev, nenasilna komunikacija (NVC, opazovanje-občutek-potreba-prošnja), asertivna komunikacija (jasno izražanje potreb brez agresije ali pasivnosti), NLP (nevrolingvistično programiranje in zrcaljenje govornice telesa za gradnjo odnosa),
- uporaba **mehkih veščin in tehnik** pri vodenju kadrov in komunikaciji med zaposlenimi (čustvena inteligenca, gradnja zaupanja, prenos informacij)

- **organizacijska in komunikacijska kultura**

- spodbujanje in razvijanje dobrih in spoštljivih odnosov med zaposlenimi in uporabniki,
- redno komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije,
- dosledno izvajanje etičnih standardov,
- redna skrb za razvoj pozitivne in sodelovalne organizacijske in komunikacijske kulture

STRATEŠKI CILJI, SISTEMSKI UKREPI IN AKTIVNOSTI

Izvedene dosedanje rešitve s kadrovskimi ukrepi so trenutno zaustavile odliv obstoječih zaposlenih v druge dejavnosti. Ne glede na to se je treba zavedati nujne potrebe po izboljšanju organizacijskih sistemov za ravnanje s kadrovskimi viri (pridobivanje, zadržanje in razvoj kadrov) kot tudi dodatnih sistemskih ukrepov in strateškem razvoju kadrovskih politik, s katerimi bo možno pridobiti zmogljivosti skladno z napovedmi potreb kadrovskih virov v dolgotrajni oskrbi in socialnem varstvu, zagotoviti vzdržne finančne vire, izboljšati procese zaposlovanja in ravnanja s kadri kot tudi delovnih pogojev in privlačnosti delovnih mest.

Prosimo, da zgoraj navedena priporočila podrobno preučite in presodite, v kakšni meri oziroma na kakšni ravni v organizaciji dosegate posamezna priporočila ter nam posredujete vaš odziv z dodanim opisom možnih organizacijskih izboljšav na e-naslov: **gp.msp@gov.si**, s sklicem na številko zadeve **100-56/2024-2720**.

Za vaše sodelovanje se vnaprej zahvaljujemo.

S spoštovanjem,

Pripravila:
mag. Mateja Jenko Paš
sekretarka

Simon Maljevac
MINISTER

Prejmejo:
- naslovniki: po e-pošti.

V vednost:

- Skupnost socialnih zavodov Slovenije, Beograjska ulica 4, 1000 Ljubljana, info@ssz-slo.si,
- Skupnost varstveno delovnih centrov Slovenije, Vodnikova 56, 1000 Ljubljana, skupnostvdc@gmail.com,
- Skupnost organizacij za usposabljanje oseb s posebnimi potrebami, Linhartova 51, 1000 Ljubljana, sous@siol.net.