

KADROVSKI RAZVOJ UNIVERZE V MARIBORU – SPODBUDNO DELOVNO OKOLJE

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA TANCER VERBOTEN,
MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Maribor, Slovenija
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.tancer@um.si, mojca.bernik@um.si

Prispevek obravnava razvoj kadrov na Univerzi v Mariboru, ki je ključen za akademsko, raziskovalno in organizacijsko odličnost. Od ustanovitve leta 1975 Univerza v Mariboru sistematično profesionalizira zaposlene, vključno z akademskim, raziskovalnim in nepedagoškim strokovnim osebjem. Razvoj kadrov je prilagojen potrebam družbe, kar se odraža v uvedbi novih pedagoških pristopov, digitalnih tehnologij in bolonjskega sistema študija. Analiza obdobja od leta 2004 do leta 2023 prikazuje nihanja v številu zaposlenih, z vrhuncem leta 2023, ko je imela univerza 2093 zaposlenih. Opazen je trend rasti raziskovalnega in pedagoškega kadra z višjimi akademskimi nazivi ter profesionalizacija delovne sile, zlasti v višjih tarifnih razredih skupin H in J. Strategija razvoja Univerze v Mariboru 2021–2030 (Univerza v Mariboru, 2021b) poudarja pomen medsebojnih odnosov, uravnoteženja dela in življenja ter kontinuiranega razvoja kompetenc preko programov, kot je Izpopolni UM. Ugotovljeno je, da Univerza v Mariboru sledi sodobnim trendom digitalizacije, inovativnosti in vseživljenjskega učenja ter prispeva k razvoju zaposlenih in širše družbe.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.1.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.1.2025.5)

ISBN
978-961-299-000-8

Ključne besede:
Univerza v Mariboru,
razvoj kadrov,
kadrovski proces,
zaposleni,
spodbudno delovno okolje

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.1.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.1.2025.5)

ISBN
978-961-299-000-8

Keywords:

University of Maribor,
Human resource
development,
HRM process,
employees,
encouraging working
environment

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AT THE UNIVERSITY OF MARIBOR – AN ENCOURAGING WORKING ENVIRONMENT

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA TANCER VERBOTEN,
MOJCA BERNIK

University of Maribor, Maribor, Slovenia
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.tancer@um.si, mojca.bernik@um.si

The chapter focuses on staff development at the University of Maribor (UM), which is crucial for achieving academic, research, and organizational excellence. Since its establishment in 1975, the University of Maribor has systematically professionalized its employees, including academic, research, and non-pedagogical professional staff. Staff development has been adapted to societal needs, reflected in the introduction of new pedagogical approaches, digital technologies, and the Bologna study system. The analysis of the 2004–2023 period shows fluctuations in the number of employees, peaking in 2023 with 2,093 staff members. There is a noticeable trend of growth in research and teaching staff with higher academic titles and the professionalization of the workforce, especially in higher pay grades within groups H and J. The UM Strategy 2021–2030 (Univerza v Mariboru, 2021b) emphasizes the importance of interpersonal relations, work-life balance, and continuous skills development through programmes such as “Enhance UM.” The paper concludes that UM follows modern trends in digitalization, innovation, and lifelong learning, contributing to the development of its staff and society as a whole.



University of Maribor Press

1 Uvod

Razvoj kadrov je eden od temeljnih kadrovskih procesov in predstavlja pomemben del zadovoljstva zaposlenih in dolgoročnega napredka organizacije. Kot tak sistematično prispeva k ohranjanju kadra in njegovemu kariernemu razvoju. Univerza v Mariboru že od samega začetka skrbi za sistematično usposabljanje, izobraževanje in usmerjanje zaposlenih pri razvoju njihovih kompetenc. Razvoj digitalne tehnologije je omogočil izvajanje tovrstnih usposabljanj in izobraževanj tudi na daljavo, kar zaposlenim daje dodatne možnosti za sodelovanje in udejstvovanje pri pridobivanju novega znanja. Omenjeni način usposabljanja in izobraževanja zaposlenih na Univerzi v Mariboru tako zajema širši koncept razvoja kadrov, saj presega slovenski prostor in se vključuje v mednarodno okolje. S tem se odpirajo nove možnosti razvoja posameznikovega potenciala, ki je sposoben strukturirati in oblikovati novo znanje z različnih področij.

2 Kratek pregled razvoja kadrov na Univerzi v Mariboru

Razvoj kadrov na Univerzi v Mariboru ima svoje zametke že pred nastankom Univerze v Mariboru, in sicer v Združenju visokošolskih zavodov Maribor, ki je bilo ustanovljeno leta 1961. Z razvojem družbe in prilagajanjem potrebam gospodarstva je omenjeno združenje krepilo strokovno in znanstveno znanje svojega kadra, dokler se ni leta 1975 pokazala potreba po ustanovitvi Univerze v Mariboru. Ta je v svojih začetkih posvečala pozornost predvsem razvoju študijskih programov in oblikovanju akademskega kadra, ki je bilo podlaga za izvedbo in razvoj študijskih programov. Z naraščajočim številom študentov v naslednjih letih se je povečala tudi potreba po razvoju ne samo akademskega, temveč tudi nepedagoškega strokovnega kadra. To se je odražalo v višjih stopnjah izobrazbe akademskega kadra in večji strokovnosti nepedagoškega strokovnega kadra (Rozman, 2005).

Za urejanje položaja akademskega kadra pred letom 1993 je veljal predhodnik sedanjega zakona, to je Zakon o usmerjenem izobraževanju (Tancer Verboten, 2019). V osemdesetih in devetdesetih letih so se z uvedbo novih pedagoških pristopov začeli razvijati tudi programi za izpopolnjevanje učiteljev. Temu je botrovalo sprejetje Zakona o visokem šolstvu leta 1993. Terciarno izobraževanje se je začelo krepiti in Univerza v Mariboru je doživela širšo rast z ustanovitvijo novih

visokošolskih zavodov, kar je povzročilo tudi pospešen razvoj kadrov (Radonjič, 2005).

V novem tisočletju je Univerza v Mariboru nadaljevala svojo širitev z novimi visokošolskimi zavodi in povečanjem števila študentov. V tem času se je razvil in uveljavil bolonjski sistem študija, kar je prispevalo k razvoju profesionalizacije in strateškega razvoja kadrov. To je sovpadalo tudi z razvojem in uveljavitvijo bolonjskega sistema študija, ki je omogočil vzpostavitev primerljivih in preglednih študijskih programov, enotnega kreditnega sistema in mednarodno mobilnost študentov. Univerza v Mariboru je začela izvajati programe za izpopolnjevanje učiteljskega kadra s poudarkom na novih didaktičnih pristopih in bolonjskih standardih, ki so temeljili na internacionalizaciji študentov (Univerza v Mariboru, 2024). Slovenija se je kot članica Evropske unije zavezala izvajanju ciljev Lizbonske strategije (Kolar in Komljenovič, 2011).

Leta 2013 je Univerza v Mariboru sprejela Strategijo razvoja Univerze v Mariboru 2013–2020, katere namen je bil ne samo nadaljevati obstoječega sistema razvoja kadrov, temveč tudi postati globalno prepoznaven inovacijski ekosistem, ki bo omogočil sodelovalno in ustvarjalno okolje za vse zaposlene. Ob pripravi in sprejetju Strategije razvoja Univerze v Mariboru 2013–2020 je Univerza v Mariboru sledila smernicam pri razvoju kadrov, ki so bili postavljeni s sprejetjem Nacionalnega programa visokega šolstva 2011–2022. V Republiki Sloveniji so bili v letu 2011 za uspešno delovanje visokošolskega prostora določeni cilji, ki so težili predvsem k povečanju števila raziskovalcev in doktorjev znanosti, od univerz so zahtevali krepitev usposobljenosti kadrov, izboljšanje kariernih priložnosti in vključitev načela enakih možnosti raziskovalcev.

Na področju razvoja kadrov so bili na Univerzi v Mariboru posledično zastavljeni naslednji strateški cilji (Univerza v Mariboru, 2014b):

- spodbujanje akademskih vrednot ter razvijanje profesionalnih in etičnih praks,
- razvoj človeških virov,
- vodenje aktivne politike zaposlovanja,
- zagotavljanje ustrežnejših delovnih pogojev in socialne varnosti,
- razvoj univerzitetne kulture.

Strategija razvoja Univerze v Mariboru 2013–2020 (Univerza v Mariboru, 2014b) je izpostavila tudi razvoj raziskovalnega kadra, temelječ na Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2022. Leta 2010 je bila namreč na Univerzi v Mariboru sprejeta Kadrovska strategija Univerze v Mariboru za raziskovalce za obdobje 2010–2014, ki je izpostavila naslednja področja razvoja raziskovalcev (Horvat, 2010):

- etični in profesionalni vidiki,
- zaposlovanje,
- delovni pogoji in socialna varnost,
- usposabljanje.

Skladno z razvojem raziskovalnega kadra je Strategija razvoja Univerze v Mariboru 2013–2020 (Univerza v Mariboru, 2014b) pozornost namenila pospeševanju prenosa znanstvenoraziskovalnih in umetniških dosežkov v okolje in s tem sodelovanje univerzitetnega kadra z gospodarstvom.

3 Analiza kadrovskih podatkov Univerze v Mariboru od leta 2004 do leta 2023

V nadaljevanju so predstavljeni statistični podatki o zaposlenih na Univerzi v Mariboru. Predstavljen je trend skupnega števila zaposlenih od leta 2004 do leta 2023. Predstavljen je tudi trend zaposlenih po posameznih skupinah, in sicer trend visokošolskih učiteljev in sodelavcev, zaposlenih na delovnih mestih skupine H (raziskovalci in strokovni sodelavci) po tarifnih razredih ter zaposlenih na spremljajočih delovnih mestih oziroma zaposlenih na delovnih mestih skupine J (strokovni delavci, administrativni delavci in ostali strokovni tehnični delavci) po tarifnih razredih.

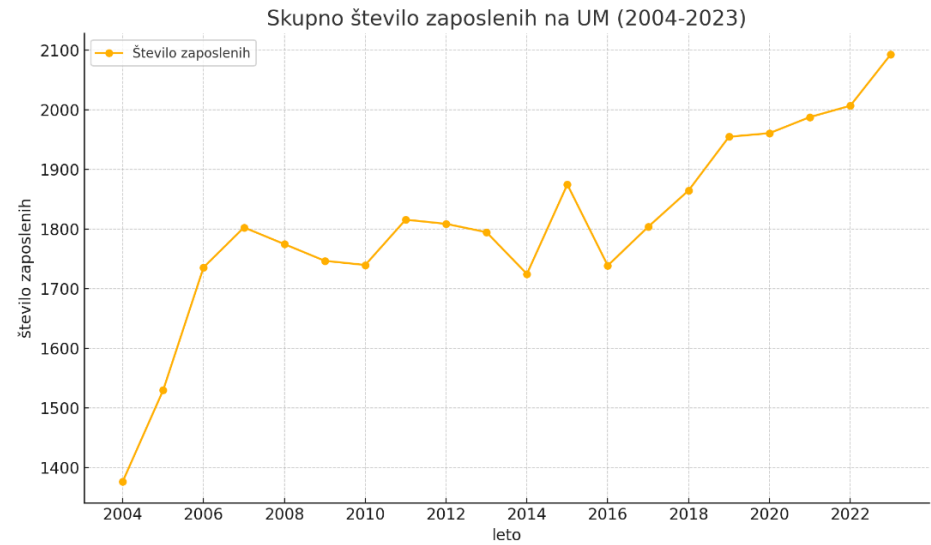
3.1 Skupno število zaposlenih na Univerzi v Mariboru po letih

V tabeli 1 so prikazani podatki skupnega števila zaposlenih na dan 31. 12. od leta 2004 do leta 2023.

Tabela 1: Število zaposlenih na dan 31. 12. po letih

Leto	Skupno število zaposlenih na UM
2004	1377
2005	1530
2006	1736
2007	1803
2008	1775
2009	1747
2010	1740
2011	1816
2012	1809
2013	1795
2014	1725
2015	1875
2016	1739
2017	1804
2018	1865
2019	1955
2020	1961
2021	1988
2022	2007
2023	2093

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014a, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)



Slika 1: Trend števila zaposlenih na Univerzi v Mariboru od 2004 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014a, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

V obdobju od leta 2004 do 2007 je število zaposlenih izrazito naraščalo. Leta 2004 je bilo zaposlenih 1377 oseb, do leta 2007 pa se je število povečalo na 1803, kar predstavlja 31-odstotno rast v štirih letih. Leta 2008 se je trend obrnil. Število zaposlenih je začelo nihati in nato upadati. Leta 2008 je bilo zaposlenih 1775 oseb, leta 2014 pa le še 1725. To predstavlja približno 3-odstotno zmanjšanje. Od leta 2015 se je število zaposlenih ponovno povečevalo. Leta 2015 je bilo zaposlenih 1875 oseb, do leta 2023 pa je številka narasla na 2093, kar je 11,6-odstotna rast v devetih letih.

Leto 2023 je predstavljalo vrhunec števila zaposlenih, z rekordnimi 2093 osebami. To je skoraj 52 odstotkov več kot v letu 2004 in 21 odstotkov več kot v letu 2014, ko je bilo število zaposlenih najnižje v obdobju analize (slika 1).

3.2 Zaposleni na delovnih mestih skupine visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev na Univerzi v Mariboru

V nadaljevanju je prikazan trend zaposlenih na delovnih mestih visokošolski učitelj in visokošolski sodelavec od leta 2004 do leta 2023. Podatki so prikazani po petletnih obdobjih.

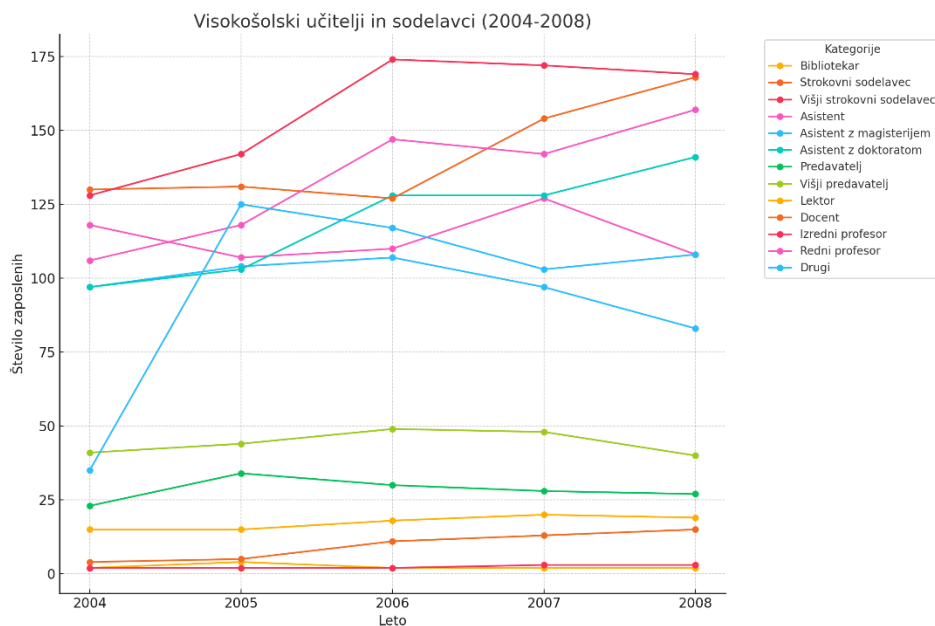
Tabela 2: Visokošolski učitelji in sodelavci od 2004 do 2008

Naziv	2004	2005	2006	2007	2008
Bibliotekar	2	4	2	2	2
Strokovni sodelavec	4	5	11	13	15
Višji strokovni sodelavec	2	2	2	3	3
Asistent	118	107	110	127	108
Asistent z magisterijem	97	104	107	97	83
Asistent z doktoratom	97	103	128	128	141
Predavatelj	23	34	30	28	27
Višji predavatelj	41	44	49	48	40
Lektor	15	15	18	20	19
Docent	130	131	127	154	168
Izredni profesor	128	142	174	172	169
Redni profesor	106	118	147	142	157
Drugi	35	125	117	103	108
Skupaj	798	934	1022	1037	1040

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

V tabeli 2 so prikazana števila visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev od leta 2004 do leta 2008. V tem obdobju je Univerza v Mariboru doživela pomembno rast v številu visoko kvalificiranih kadrov.

Število asistentov z doktoratom je močno naraslo (s 97 na 141), kar odraža večji poudarek na raziskovalno usposobljenih zaposlenih. Naraslo je tudi število docentov (s 130 na 168), povečalo se je tudi število rednih profesorjev (s 106 na 157). Število predavateljev in višjih predavateljev, ki so bili predvsem izvajalci na visoko strokovnih programih, je sprva nekoliko naraslo, potem pa zopet upadlo, kar je posledica preoblikovanja študijskih programov in krepitve univerzitetnih programov ter opuščanja visokih strokovnih programov. Močno je naraslo število strokovnih sodelavcev (s 4 na 15), medtem ko je število višjih strokovnih sodelavcev še naprej ostalo nizko. Število lektorjev se je rahlo povečalo (s 15 na 19), bibliotekarji kot visokošolski sodelavci so ohranili nizko število (2). Skupno število visokošolskih učiteljev in sodelavcev je od leta 2004 do leta 2008 naraslo s 798 na 1040. Trend gibanja prikazuje slika 2.



Slika 2: Trend gibanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2004 do 2008

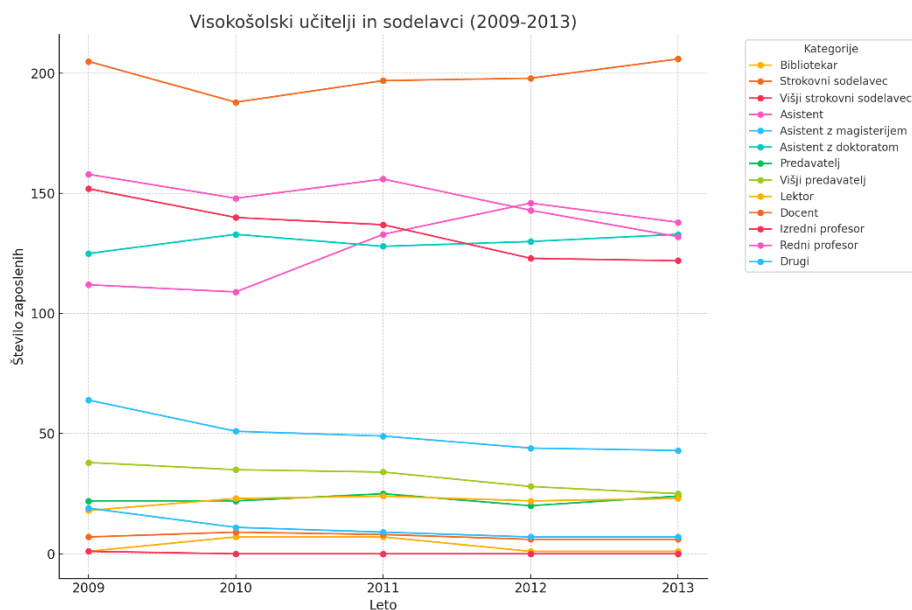
Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

Obdobje med letoma 2009 in 2013 (tabela 3) zaznamuje stabilizacija števila zaposlenih, z rahlimi upadi v nižjih nazivih.

Tabela 3: Visokošolski učitelji in sodelavci od 2009 do 2013

Naziv	2009	2010	2011	2012	2013
Bibliotekar	1	7	7	1	1
Strokovni sodelavec	7	9	8	6	6
Višji strokovni sodelavec	1	0	0	0	0
Asistent	112	109	133	146	138
Asistent z magisterijem	64	51	49	44	43
Asistent z doktoratom	125	133	128	130	133
Predavatelj	22	22	25	20	24
Višji predavatelj	38	35	34	28	25
Lektor	18	23	24	22	23
Docent	205	188	197	198	206
Izredni profesor	152	140	137	123	122
Redni profesor	158	148	156	143	132
Drugi	19	11	9	7	7
Skupaj	923	865	907	869	860

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)



Slika 3: Trend gibanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2009 do 2013

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)

Število asistentov z doktoratom je ostalo skoraj nespremenjeno (rahal porast s 125 na 133), število asistentov z magisterijem je upadlo (s 64 na 43), medtem ko so asistenti brez doktorata ali magisterija rahlo nihali. Docenti so ostali pretežno

stabilni, število izrednih (s 152 na 122) in rednih profesorjev (s 158 na 132) pa je rahlo upadlo, kar lahko kaže na prenehanje delovnega razmerja na univerzi ali upokojitve. Lektorska in višja predavateljska mesta so ostala stabilna, čeprav z manjšimi nihanji. Bibliotekarji in strokovni sodelavci so ostali v nizkem številu. Število visokošolskih učiteljev in sodelavcev je v tem petletnem obdobju rahlo upadlo, in sicer z 923 na 860. Trend gibanja prikazuje slika 3.

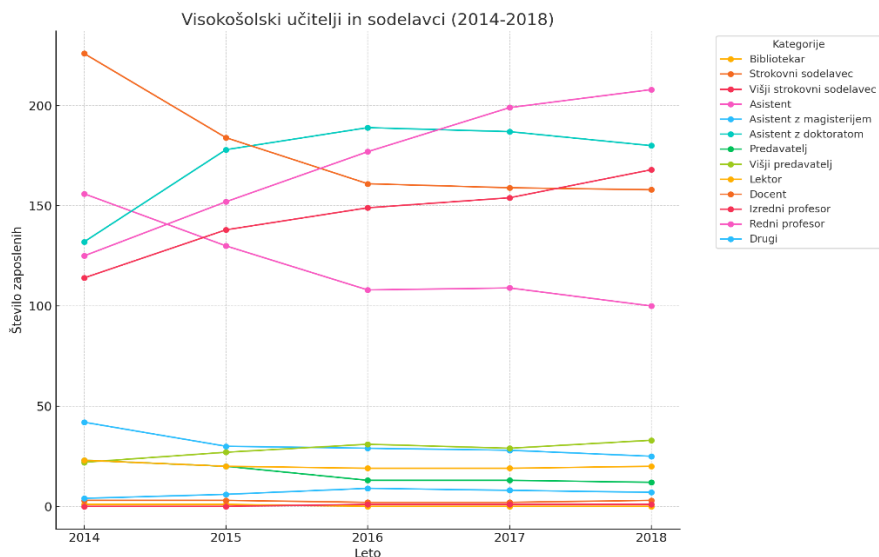
V tabeli 4 je prikazan trend visokošolskih učiteljev in sodelavcev v letih od 2014 do 2018. V tem obdobju je Univerza v Mariboru dosegla velik premik k bolj kvalificiranim kadrom.

Tabela 4: Visokošolski učitelji in sodelavci od 2014 do 2018

Naziv	2014	2015	2016	2017	2018
Bibliotekar	1	1	0	0	0
Strokovni sodelavec	3	3	2	2	3
Višji strokovni sodelavec	0	0	1	1	1
Asistent	156	130	108	109	100
Asistent z magisterijem	42	30	29	28	25
Asistent z doktoratom	132	178	189	187	180
Predavatelj	23	20	13	13	12
Višji predavatelj	22	27	31	29	33
Lektor (LD, LM, L)	23	20	19	19	20
Docent	226	184	161	159	158
Izredni profesor	114	138	149	154	168
Redni profesor	125	152	177	199	208
Drugi	4	6	9	8	7
Skupaj	871	889	888	908	915

Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Asistenti brez doktorata so upadli s 156 na 100, medtem ko so asistenti z doktoratom dosegli vrhunec (180 leta 2018). Število docentov se je zmanjšalo (z 226 na 158), kar nakazuje na prehod zaposlenih v višje nazive, kot so izredni in redni profesorji. Izredni profesorji so močno narasli (s 114 na 168), prav tako redni profesorji, ki so se skoraj podvojili (s 125 na 208), kar kaže na poudarek raziskovalne odličnosti in pedagoške usposobljenosti. Drugi visokošolski učitelji in sodelavci, kot so lektorji in strokovni sodelavci, so ostali stabilni ali pa se je njihovo število rahlo zmanjšalo. Kljub manjšim upadom v nižjih nazivih univerza krepi svojo akademsko moč z zaposlovanjem v višjih nazivih. Število visokošolskih učiteljev in sodelavcev v tem obdobju ostaja stabilno z rahlo rastjo (z 871 na 915). Trend gibanja je razviden s slike 4. Tudi na nacionalni ravni se je v letu 2016 začelo dvigovati število visokošolskih učiteljev (Bohinc, 2020).



Slika 4: Trend gibanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2014 do 2018

Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

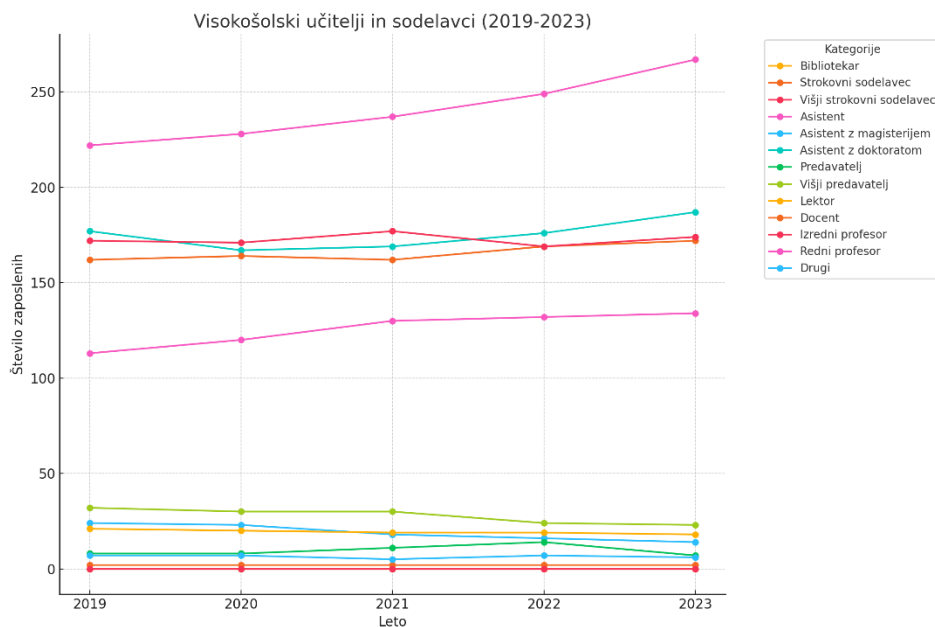
V zadnjem obdobju (tabela 5) so se pokazali trendi prestrukturiranja. Število asistentov z doktoratom je po vrhuncu v prejšnjem obdobju najprej rahlo upadlo, potem pa se zopet povečalo.

Tabela 5: Visokošolski učitelji in sodelavci od 2019 do 2023

Naziv	2019	2020	2021	2022	2023
Bibliotekar	0	0	0	0	0
Strokovni sodelavec	2	2	2	2	2
Višji strokovni sodelavec	0	0	0	0	0
Asistent	113	120	130	132	134
Asistent z magisterijem	24	23	18	16	14
Asistent z doktoratom	177	167	169	176	187
Predavatelj	8	8	11	14	7
Višji predavatelj	32	30	30	24	23
Lektor (LD, LM, L)	21	20	19	19	18
Docent	162	164	162	169	172
Izredni profesor	172	171	177	169	174
Redni profesor	222	228	237	249	267
Drugi	7	7	5	7	6
Skupaj	940	940	960	977	1004

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Število asistentov je naraslo (s 113 na 134), medtem ko je število asistentov z magisterijem še naprej upadalo (s 24 na 14), v nadaljevanju jih iz razloga prestrukturiranja nazivov in delovnih mest ne bo več. Docenti in izredni profesorji so rahlo rasli, medtem ko so redni profesorji dosegli svoj vrhunec z 267 zaposlenimi v letu 2023. Lektorska mesta so rahlo upadla (z 21 na 18), prav tako višji predavatelji (z 32 na 23). Število bibliotekarjev je ostalo ničelno, strokovni sodelavci pa stabilno ostajajo na zelo nizkih ravneh. Trend rasti visokošolskih učiteljev in sodelavcev se nadaljuje, saj je skupno število visokošolskih učiteljev in sodelavcev naraslo z 940 na 1004 (slika 5).

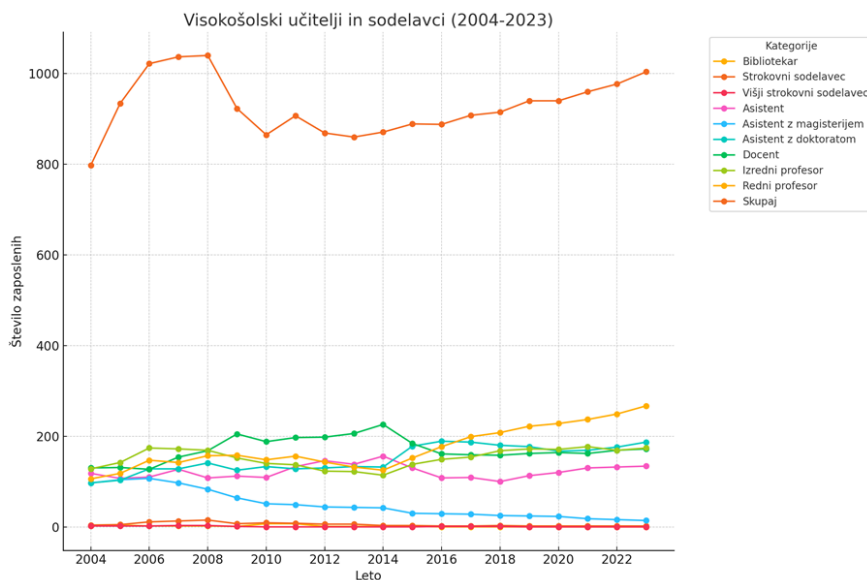


Slika 5: Trend gibanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2019 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021, 2022, 2023, 2024)

Na prikazanem grafu (slika 6) so predstavljeni trendi števila zaposlenih po različnih skupinah visokošolskih učiteljev in sodelavcev med letoma 2004 in 2023. Iz podatkov je razvidno, da je Univerza v Mariboru skozi leta zmanjševala zaposlovanje nižje kvalificiranih kadrov (asistenti brez doktorata, bibliotekarji) in se osredotočila na povečanje števila raziskovalno usposobljenih in akademsko višjih nazivov, kot so redni profesorji. Lektorska in strokovna mesta ostajajo stabilna, a v manjšem obsegu.

To kaže na jasno strategijo univerze za doseganje akademske in raziskovalne odličnosti.



Slika 6: Trend gibanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2004 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014a, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)



Slika 7: Trend skupnega števila visokošolskih učiteljev in sodelavcev od 2004 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014a, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Na prejšnjem grafu (slika 7) je prikazan trend skupnega števila visokošolskih učiteljev in sodelavcev na Univerzi v Mariboru med letoma 2004 in 2023. Po začetni intenzivni rasti je število visokošolskih učiteljev upadlo, nato pa zopet naraslo.

3.3 Zaposleni na delovnih mestih raziskovalci in strokovni sodelavci po tarifnih razredih

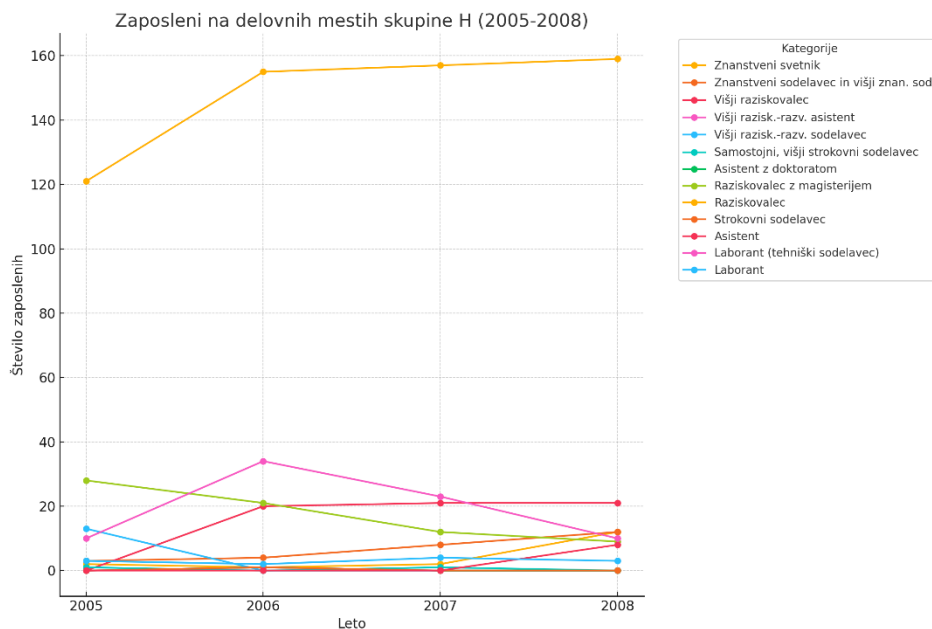
V obdobju med letoma 2004 in 2008 (tabela 6) je skupno število zaposlenih v skupini H (raziskovalci in strokovni sodelavci) zrastle s 181 na 234. Večina zaposlenih je bila v VII. tarifnem razredu, kjer so zaposleni raziskovalci. Njihovo število se je postopoma povečevalo, kar kaže na naraščajoče povpraševanje po raziskovalnem kadru ter širjenje raziskovalnega dela na Univerzi v Mariboru in povečano prizadevanje za pridobivanje raziskovalnih projektov. Znanstveni svetniki (IX. tarifni razred) so v tem obdobju doživeli izrazito rast, z 2 zaposlenih leta 2005 na 12 leta 2008. Po drugi strani pa je število raziskovalcev z magisterijem (VIII. tarifni razred) upadlo. Zaposleni v nižjih tarifnih razredih, kot so laboranti, so ostali razmeroma stabilni, pri čemer so bila nihanja med leti manj izrazita.

Tabela 6: Raziskovalci in strokovni sodelavci po tarifnih razredih od 2004 do 2008

Tarifni razred	Delovno mesto	2004	2005	2006	2007	2008
IX	Znanstveni svetnik	Ni podatkov.	2	1	2	12
	Znanstveni sodelavec in višji znan. sod.		3	4	8	12
	Višji raziskovalec		0	20	21	21
	Višji razisk.-razv. asistent		0	1	0	0
	Višji razisk.-razv. sodelavec		13	0	0	0
	Samostojni, višji strokovni sodelavec		1	0	1	0
	Asistent z doktoratom		0	1	0	0
VIII	Raziskovalec z magisterijem (višji, mladi, samostojni)		28	21	12	9
VII	Raziskovalec		121	155	157	159
	Strokovni sodelavec		0	1	0	0
	Asistent		0	0	0	8
VI	Laborant (Tehniški sodelavec)		10	34	23	10
V	Laborant		3	2	4	3
SKUPAJ			181	240	228	234

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

V nadaljevanju (slika 8) je prikazan trend zaposlenih na delovnih mestih skupine H, kamor spadajo raziskovalci in strokovni sodelavci, po tarifnih razredih od leta 2004 do leta 2023. Podatki so prikazani po petletnih obdobjih.



Slika 8: Trend gibanja raziskovalcev in strokovnih sodelavcev po tarifnih razredih od 2005 do 2008

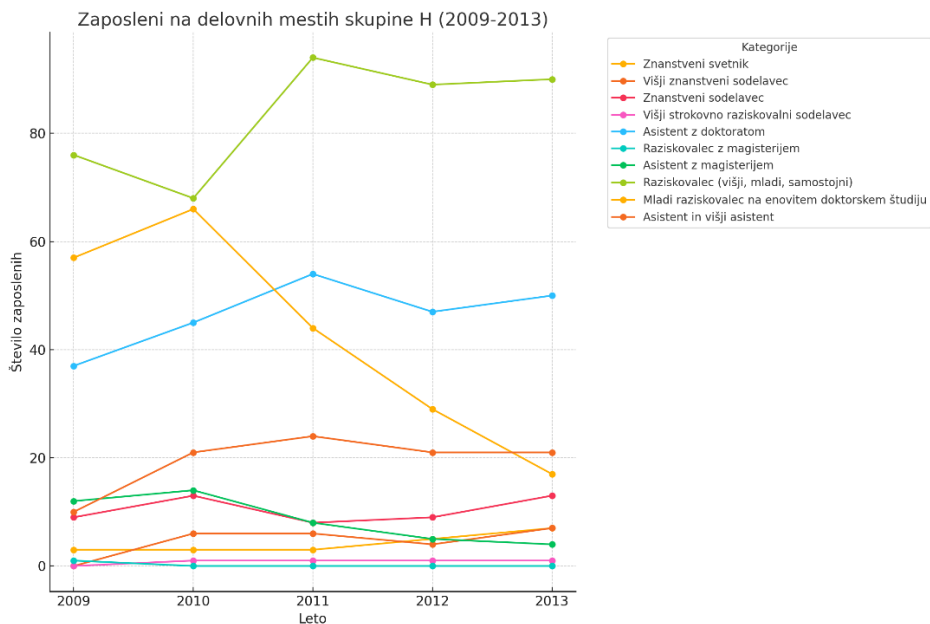
Vir: Univerza v Mariboru (2006, 2007, 2008, 2009)

Med letoma 2009 in 2013 (tabela 7) je skupno število zaposlenih raziskovalcev in strokovnih sodelavcev nihalo. Leta 2011 je bilo zaposlenih na delovnih mestih skupine H v tem petletnem obdobju največ, 244, nato pa je do leta 2013 upadlo na 211. V tem obdobju je bilo opazno povečanje števila znanstvenih svetnikov (IX. tarifni razred) in višjih znanstvenih sodelavcev. Raziskovalci v tarifnem razredu VII/2 so ostali najbolj številčna skupina zaposlenih na delovnih mestih skupine H. Njihovo število je bilo stabilno, povprečno okoli 85 na leto.

Tabela 7: Raziskovalci in strokovni sodelavci po tarifnih razredih od 2009 do 2013

Tarifni razred	Delovno mesto	2009	2010	2011	2012	2013
IX	Znanstveni svetnik	3	3	3	5	7
	Višji znanstveni sodelavec	0	6	6	4	7
	Znanstveni sodelavec	9	13	8	9	13
	Višji strokovno-raziskovalni sodelavec	0	1	1	1	1
	Asistent z doktoratom	37	45	54	47	50
VIII	Raziskovalec z magisterijem (višji, mladi, samostojni)	1	0	0	0	0
	Mladi raziskovalec z magisterijem na doktorskem študiju	1	0	1	0	0
	Asistent z magisterijem	12	14	8	5	4
	Strokovni sodelavec s specializacijo/z magisterijem	1	0	0	0	0
VII/2	Raziskovalec (višji, mladi, samostojni)	76	68	94	89	90
	Mladi raziskovalec na enovitem doktorskem študiju	57	66	44	29	17
	Višji razvijalec	0	0	0	0	1
	Asistent in višji asistent	10	21	24	21	21
VII/1	Strokovni sodelavec	0	1	1	0	0
SKUPAJ		207	238	244	210	211

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)



Slika 9: Trend gibanja raziskovalcev in strokovnih sodelavcev po tarifnih razredih od 2009 do 2013

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)

Po drugi strani je število mladih raziskovalcev, ki so vključeni v enoviti doktorski študij, v tem obdobju upadalo, kar je razvidno tudi s slike 9.

Med letoma 2014 in 2018 (tabela 8) je skupno število zaposlenih naraščalo, s 175 na 219. Število znanstvenih svetnikov in znanstvenih sodelavcev (IX. tarifni razred) se je v tem obdobju znatno povečalo, kar kaže na potrebo po visokokvalificiranih raziskovalcih. Znanstveni sodelavci so postali ena izmed večjih skupin v najvišjem tarifnem razredu. Raziskovalci v tarifnem razredu VII/2 so ostali največja skupina zaposlenih, njihovo število pa je v letu 2018 doseglo 83.

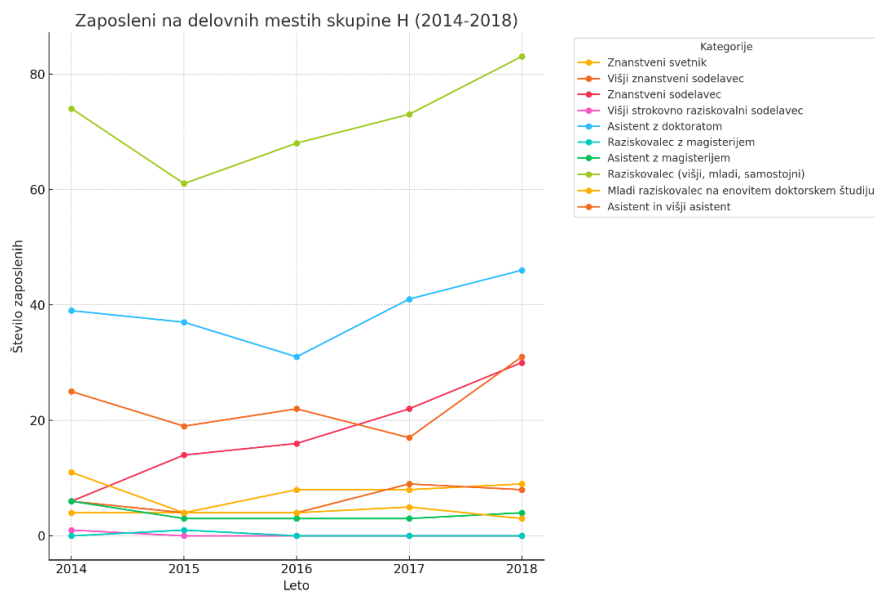
Tabela 8: Raziskovalci in strokovni sodelavci po tarifnih razredih od 2014 do 2018

Tarifni razred	Delovno mesto	2014	2015	2016	2017	2018
IX	Znanstveni svetnik	4	4	8	8	9
	Višji znanstveni sodelavec	6	4	4	9	8
	Znanstveni sodelavec	6	14	16	22	30
	Višji strokovno-raziskovalni sodelavec	1	0	0	0	0
	Asistent z doktoratom	39	37	31	41	46
VIII	Raziskovalec z magisterijem (višji, mladi, samostojni)	0	1	0	0	0
	Asistent z magisterijem	6	3	3	3	4
VII/2	Raziskovalec (višji, mladi, samostojni)	74	61	68	73	83
	Mladi raziskovalec na enovitem doktorskem študiju	11	4	4	5	3
	Razvijalec in višji razvijalec	3	1	1	1	2
	Strokovno-raziskovalni asistent	0	0	1	5	3
	Asistent in višji asistent	25	19	22	17	31
	Strokovni sodelavec	0	1	1	0	0
Skupaj		175	149	159	184	219

Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Kljub temu je število mladih raziskovalcev na enovitem doktorskem študiju še naprej upadalo (slika 10), kar kaže na nadaljevanje trenda zmanjševanja v tej kategoriji, vezano predvsem na možnosti pridobivanja financiranja zaposlovanja mladih raziskovalcev na takratni Agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS).

Zadnje obdobje prinaša največjo rast zaposlenih raziskovalcev in strokovnih sodelavcev (tabela 9), ki so leta 2023 dosegli število 303. Največji porast je opazen pri raziskovalcih v tarifnem razredu VII/2, kjer jih je bilo leta 2023 zaposlenih 116. To potrjuje, da so raziskovalci v tej kategoriji jedro raziskovalnega dela v skupini H.



Slika 10: Trend gibanja raziskovalcev in strokovnih sodelavcev po tarifnih razredih od 2014 do 2018

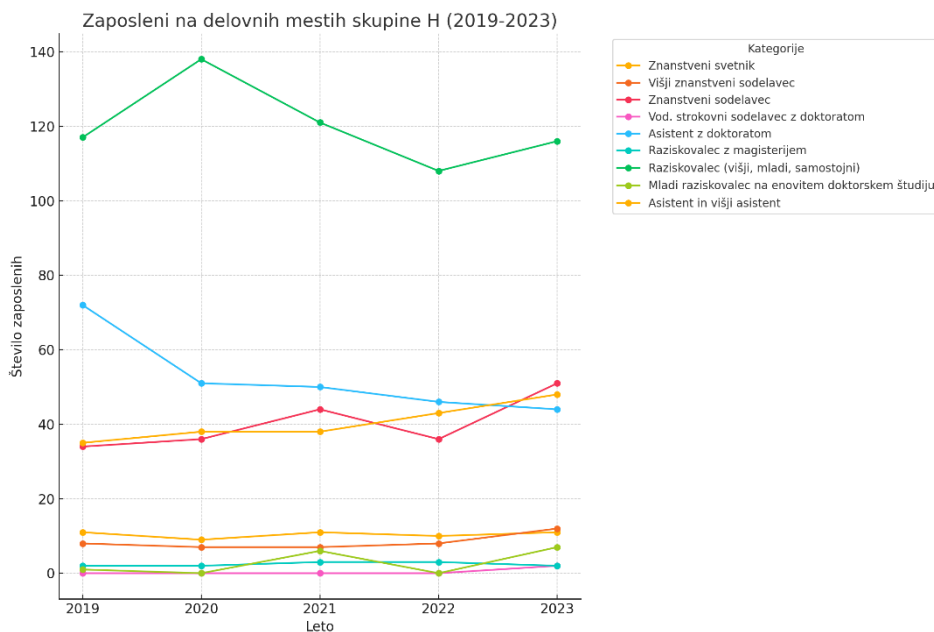
Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Tabela 9: Raziskovalci in strokovni sodelavci po tarifnih razredih od 2019 do 2023

Tarifni razred	Delovno mesto	2019	2020	2021	2022	2023
IX	Znanstveni svetnik	11	9	11	10	11
	Višji znanstveni sodelavec	8	7	7	8	12
	Znanstveni sodelavec	34	36	44	36	51
	Vodilni strokovni sodelavec z doktoratom	0	0	0	0	2
	Asistent z doktoratom	72	51	50	46	44
VIII	Raziskovalec z magisterijem (višji, mladi, samostojni)	2	2	3	3	2
	Mladi raziskovalec na doktorskem študiju	0	0	2	0	0
	Asistent z magisterijem	3	1	8	1	1
VII/2	Raziskovalec (višji, mladi, samostojni)	117	138	121	108	116
	Mladi raziskovalec na enovitem doktorskem študiju	1	0	6	0	7
	Razvijalec in višji razvijalec	2	2	1	1	2
	Višji strokovno-raziskovalni asistent	4	5	4	4	6
	Asistent in višji asistent	35	38	38	43	48
	Vodilni strokovni sodelavec	0	0	1	2	1
Skupaj		289	289	296	262	303

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Znanstveni svetniki (IX. tarifni razred) so ohranili stabilno število zaposlenih, medtem ko je število znanstvenih sodelavcev močno naraslo (na 51). Kljub temu pa je število asistentov z doktoratom v tem obdobju nekoliko upadlo (slika 11).



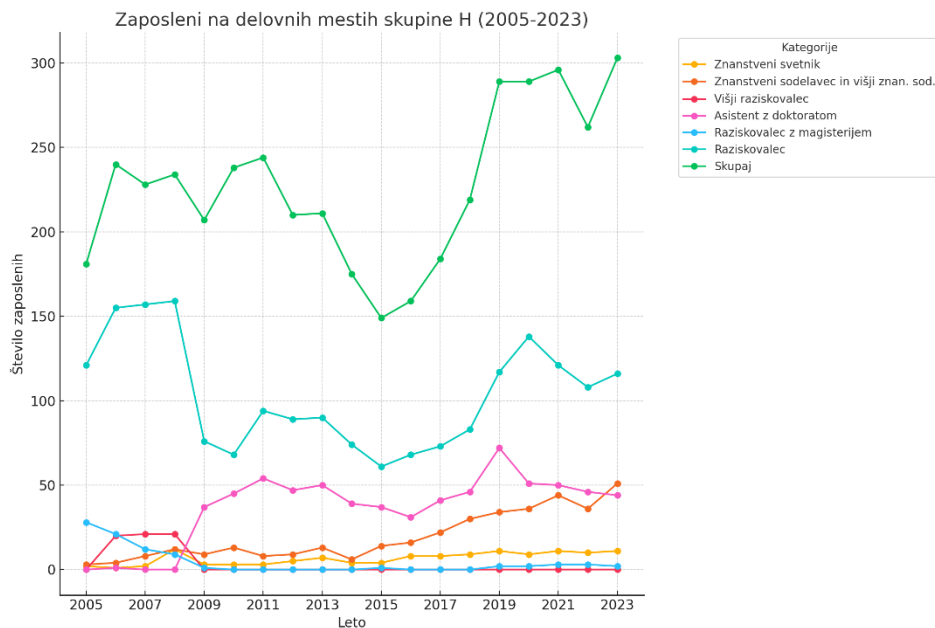
Slika 11: Trend gibanja raziskovalcev in strokovnih sodelavcev po tarifnih razredih od 2019 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Analiza podatkov kaže, da je število zaposlenih v skupini H med letoma 2004 in 2023 konstantno naraščalo, s poudarkom na raziskovalcih (tarifni razred VII/2), ki predstavljajo največji delež kadra. Na spodnjem grafu (slika 12) so predstavljeni trendi števila zaposlenih na delovnih mestih skupine H (raziskovalci in strokovni sodelavci) v obdobju 2004–2023.

Graf (slika 12) prikazuje spremembe v različnih kategorijah, vključno z znanstvenimi sodelavci, raziskovalci, asistenti z doktoratom in drugimi povezanimi nazivi. Opazno je povečanje visoko kvalificiranega osebja, kot so znanstveni svetniki, ob hkratnem upadu števila mladih raziskovalcev, kar nakazuje na potrebo po novih strategijah za vključevanje mladih talentov. Skupina H se osredotoča na rast in razvoj raziskovalnih

kapacitet ter usposobljenega kadra, pri čemer se zmanjšuje potreba po nižje kvalificiranih delovnih mestih, kot so laboranti.



Slika 12: Trend skupnega števila zaposlenih na delovnih mestih skupine H od 2005 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014a, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

3.4 Zaposleni na delovnih mestih strokovni sodelavci, administrativni delavci in drugi strokovno-tehnični delavci po tarifnem razredu

V nadaljevanju so prikazani podatki zaposlenih na spremljajočih delovnih mestih skupine J (strokovni sodelavci, administrativni delavci in ostali strokovno-tehnični delavci), kamor spadajo strokovni sodelavci, administrativni delavci in drugi strokovni tehnični delavci po tarifnih razredih. Podatki so prikazani po petletnih obdobjih za leta od 2004 do 2023.

V tabeli 10 je prikazano gibanje zaposlenih na delovnih mestih skupine J od leta 2004 do leta 2008. V tem obdobju je število zaposlenih naraščalo s 415 leta 2005 na 503 leta 2007, nato pa se je rahlo zmanjšalo na 500 leta 2008. Največ zaposlenih je bilo

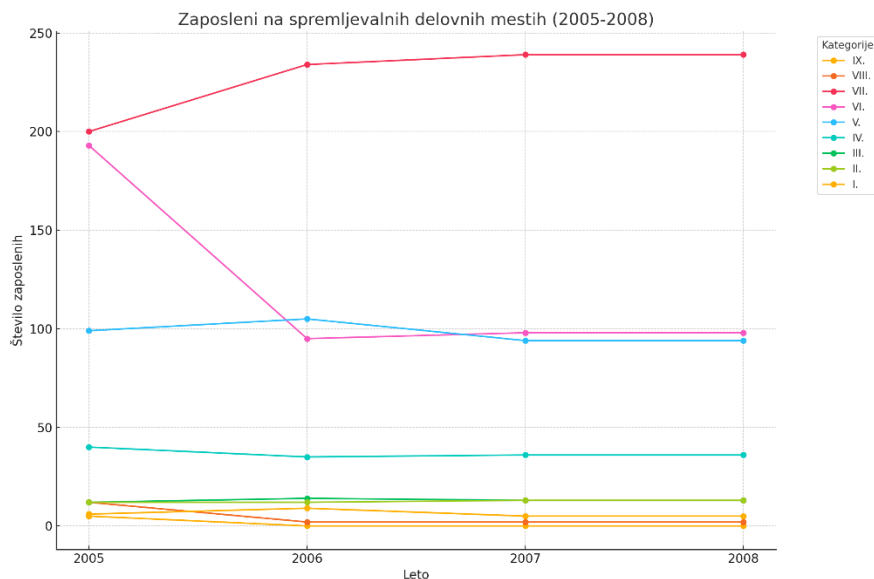
v VII. tarifnem razredu, kjer je število naraslo s 148 na 239. Število zaposlenih v nižjih tarifnih razredih (IV., III., II., I.) je ostalo razmeroma stabilno, medtem ko je VI. tarifni razred dosegel vrh leta 2005 s 193 zaposlenimi.

Tabela 10: Zaposleni na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2004 do 2008

Tarifni razred	2004	2005	2006	2007	2008
IX	Ni podatka.	5	0	0	0
VIII		12	2	2	2
VII		148	200	234	239
VI		80	193	95	98
V		111	99	105	94
IV		31	40	35	36
III		12	12	14	13
II		11	12	12	13
I		5	6	9	5
Skupaj		415	474	503	500

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

S slike 13 je razvidna konstantna rast števila zaposlenih v VII. tarifnem razredu in velik padec števila zaposlenih v VI. tarifnem razredu leta 2005.



Slika 13: Trend gibanja zaposlenih na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2004 do 2008

Vir: Univerza v Mariboru (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

Število zaposlenih je v obdobju od leta 2009 do leta 2013 doseglo vrhunec leta 2012 s 710 zaposlenimi (tabela 11), kar je posledica uvedbe novega plačnega sistema in razporeditve tehničnih sodelavcev in laborantov med delavce plačne skupine J. Največji delež so predstavljali zaposleni v tarifnem razredu VII/2, kjer je leta 2012 število naraslo na 271.

Tabela 11: Zaposleni na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2009 do 2013

Tarifni razred	2009	2010	2011	2012	2013
VII/2	244	251	270	271	266
VII/1	93	103	122	131	135
VI	122	105	114	108	107
V	107	97	90	90	82
IV	30	31	31	24	24
III	11	10	11	10	10
II	9	8	8	76	82
I	0	0	0	0	0
Skupaj	616	605	646	710	706

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)

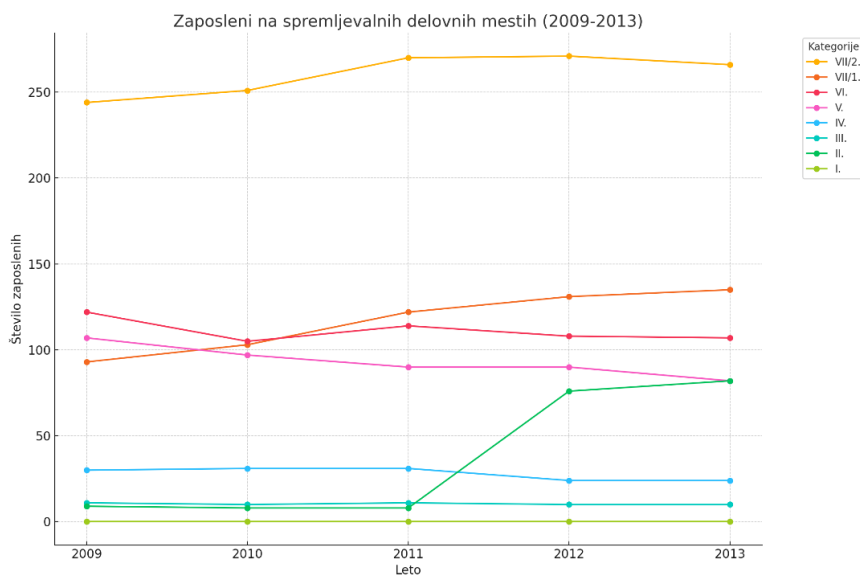
Povečanje je opazno tudi v tarifnem razredu VII/1, medtem ko se je število zaposlenih v VI. in V. tarifnem razredu začelo zmanjševati. V II. tarifnem razredu je prišlo do nenadnega povečanja leta 2013, kar nakazuje na dodatne zaposlitve v podpornih vlogah (slika 14).

Tabela 12: Zaposleni na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2014 do 2018

Tarifni razred	2014	2015	2016	2017	2018
VII/2	255	277	290	313	326
VII/1	123	124	124	125	128
VI	95	79	76	74	71
V	81	77	73	69	76
IV	20	23	24	25	19
III	3	3	3	3	3
II	80	79	82	82	85
I	0	0	0	0	0
Skupaj	657	662	672	691	708

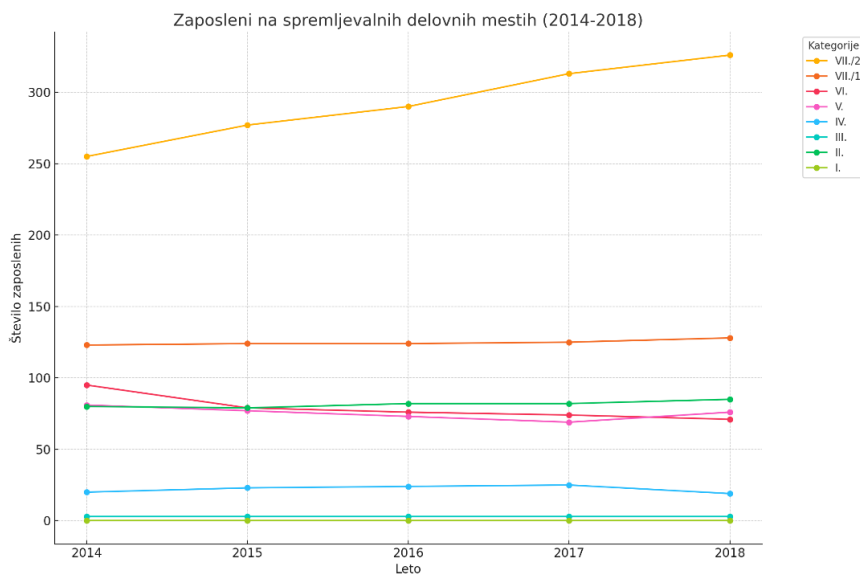
Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

V tabeli 12 je prikazan trend zaposlenih na delovnih mestih skupine J od leta 2014 do 2018. Število zaposlenih se je v tem obdobju postopoma povečevalo, s 657 leta 2014 na 708 leta 2018.



Slika 14: Trend gibanja zaposlenih na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2009 do 2013

Vir: Univerza v Mariboru (2010, 2011, 2012, 2013, 2014a)



Slika 15: Trend gibanja zaposlenih na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2014 do 2018

Vir: Univerza v Mariboru (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Tarifni razred VII/2 je bil še vedno najštevilčnejši, z naraščanjem na 326 zaposlenih leta 2018. Nižji tarifni razredi (III. in IV.) so ostali nizko zastopani. VI. in V. tarifni razred sta beležila nadaljnji upad, kar kaže na prehod k bolj kvalificiranim delovnim mestom (slika 15).

V zadnjem obdobju (tabela 13) je število zaposlenih na delovnih mestih skupine J doseglo nov vrh leta 2023 s 777 zaposlenimi.

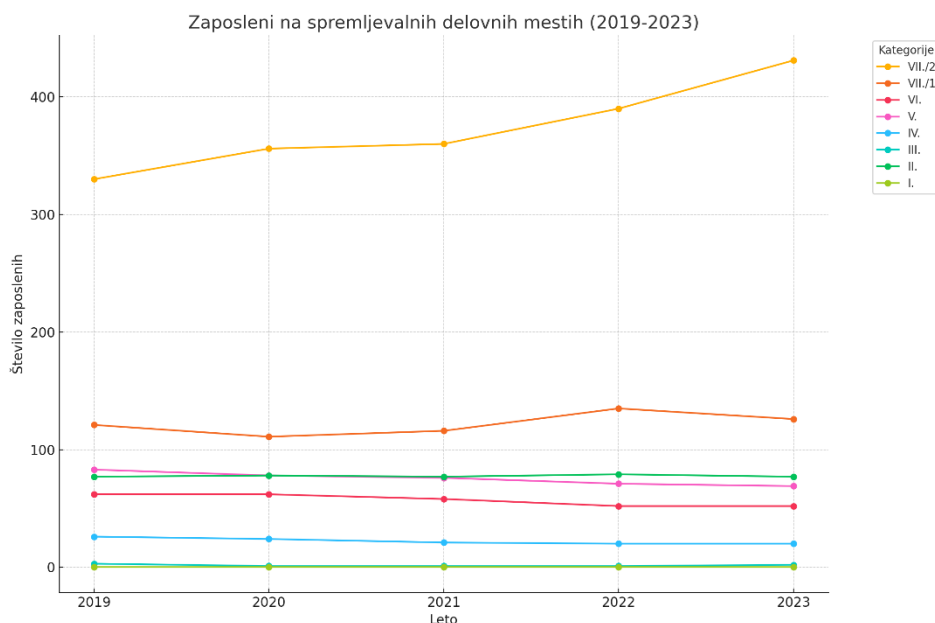
Tabela 13: Zaposleni na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2019 do 2023

Tarifni razred	2019	2020	2021	2022	2023
VII/2	330	356	360	390	431
VII/1	121	111	116	135	126
VI	62	62	58	52	52
V	83	78	76	71	69
IV	26	24	21	20	20
III	3	1	1	1	2
II	77	78	77	79	77
I	0	0	0	0	0
Skupaj	702	710	709	748	777

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Tarifni razred VII/2 se je še naprej povečeval, dosegel je 431 zaposlenih, kar kaže na rast strokovnega kadra v višjih delovnih razredih. Tarifni razred VII/1 je ostal stabilen, medtem ko sta VI. in V. tarifni razred še naprej upadala. II. tarifni razred je ostal stabilen, kar kaže na enakomerno potrebo po podpornih delovnih mestih (slika 16).

Podatki zaposlenih na delovnih mestih skupine J, kamor spadajo strokovni sodelavci, administrativni delavci in ostali strokovni tehnični delavci, kažejo na jasen trend profesionalizacije delovne sile v skupini J, z naraščanjem števila zaposlenih v višjih tarifnih razredih (VII/2 in VII/1) in zmanjšanjem v nižjih (VI, V, IV). Na spremljevalnih delovnih mestih na Univerzi v Mariboru je vidno osredotočanje na povečanje strokovnosti in odgovornosti zaposlenih, kar kaže na prehod k bolj strukturiranim in zahtevnim delovnim nalogam. Prav tako je razviden dvig izobrazbene strukture, na kar je vplival tudi sklep Upravnega odbora Univerze v Mariboru, da imajo zaposleni na delovnih mestih plačne skupine J možnost brezplačnega pridobivanja višje izobrazbe na študijskih programih Univerze v Mariboru.



Slika 16: Trend gibanja zaposlenih na delovnih mestih skupine J po tarifnih razredih od 2019 do 2023

Vir: Univerza v Mariboru (2020, 2021a, 2022, 2023, 2024)

Dvig zaposlenih v plačni skupini J je bil tudi posledica prevzema novih nalog Univerze v Mariboru, kjer so bili na posameznih razpisih zaposleni delavci plačne skupine J, kot je recimo vzpostavitev kariernega centra, pisarne za prenos tehnologij, projektne pisarne.

4 Razvoj kadrov na Univerzi v Mariboru danes

Danes Univerza v Mariboru ponuja vrsto možnosti za razvoj svojega kadra. Poleg načinov za razvoj posameznih talentov in spodbujanja kritičnega mišljenja zagotavlja spodbudno in inovativno okolje za poučevanje, raziskovanje in kakovostno izvedbo storitev (Univerza v Mariboru, n. d.). Na Univerzi v Mariboru se za vse zaposlene izvajajo številne delavnice in izobraževanja v sklopu Oddelka za kakovost in trajnostni razvoj Univerze v Mariboru. Univerza v Mariboru razpisuje izobraževalne programe Izpopolni UM, ki jih večinoma izvajajo visokošolski učitelji in sodelavci Univerze v Mariboru. Izobraževanja zajemajo 8 vsebinskih sklopov, in sicer učenje in poučevanje, raziskovanje, vodenje in upravljanje, razvoj kakovosti, razvoj mehkih

veščin, izboljšanje strokovnih veščin, internacionalizacija in prenos znanja v okolje. Namen teh izobraževanj je slediti strategiji Univerze v Mariboru in izboljšati ne samo kakovost dela zaposlenih, temveč tudi slediti razvoju posameznikovih kompetenc (Majcen, 2016).

Razvoj kadrov sledi Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030, ki izpostavlja pomen skrbi za medsebojne odnose in ustvarjalno delovno okolje zaposlenih ter njihovo dobro počutje na delovnem mestu. Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030 spodbuja zaposlene pri njihovem raziskovalnem, pedagoškem in strokovnem delu in stremi k doseganju naslednjih zastavljenih ciljev (Univerza v Mariboru, 2021b):

- odprt, transparenten in na dosežkih temelječ način zaposlovanja, ki bo krepil ugled Univerze v Mariboru kot delodajalca v domačem in mednarodnem okolju;
- spodbujanje interdisciplinarnega sodelovanja in povezovanja med pedagoškim, raziskovalnim in strokovnim osebjem ter okrepitev dobrih medosebnih odnosov, kulture dialoga, spoštovanja osebnih okoliščin in medgeneracijske povezanosti;
- uresničevanje načela prepovedi diskriminacije glede na vse mednarodno in ustavno priznane osebne okoliščine s povečano dostopnostjo univerze invalidom in osebam s funkcijskimi omejitvami;
- okrepitev izobraževanja zaposlenih in pomoč pri njihovem kariernem razvoju;
- zagotavljanje primerne ravnoteže med delom in osebnim življenjem, krepitev zdravja, socialne varnosti in stabilnosti zaposlovanja;
- upoštevanje mednarodno uveljavljenih standardov profesionalne etike za vzpostavitev delovne kulture, v kateri bodo zaposleni spodbujeni k odličnosti in zavzetemu uresničevanju strategije Univerze v Mariboru.

Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030 v svojih ciljih izpostavlja zagotavljanje enakih možnosti za vse zaposlene, spodbujanje njihovega kariernega razvoja ter zagotavljanje ravnoteže med delom in osebnim življenjem, v skladu z mednarodnimi etičnimi standardi. V letu 2022 je bila sprejeta »Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030 (ReNPVŠ30)«, ki na področju kadrov predvideva predvsem dva ukrepa, in sicer spodbujanje sistema mednarodno odprte kadrovske politike

oziroma spodbujanje sistemske kadrovske krepitve visokošolskih zavodov ter zagotavljanje privlačnih raziskovalnih pogojev, kar je tudi obveza Univerze v Mariboru, da temu sledi.

5 Zaključek

Iz analize kadrovskih podatkov je razvidno, da je Univerza v Mariboru skozi čas neprenehoma skrbela za razvoj zaposlenih. Kljub nenehnim družbenim spremembam, ki so vplivale na razvoj Univerze v Mariboru, se je trend razvoja zaposlenih nadaljeval.

Razvoj kadrov v Sloveniji in svetu se trenutno srečuje s tranzicijskim postopkom, kjer se posamezni podprocesi avtomatizirajo in prilagajajo delovanju v globalnem okolju. Univerza v Mariboru temu razvoju sledi in v proces razvoja zaposlenih uspešno integrira sodobne digitalne tehnologije ter zeleni prehod. Z njihovo uporabo omogoča rast tako strokovnega kot tudi delovnega in osebnega razvoja zaposlenih.

Izjemno hiter razvoj digitalne tehnologije v svetu bo v prihodnje povzročil nove pristope k razvoju kadrov v organizacijah. Najbolj izpostavljena bodo znanja in veščine s področja digitalne pismenosti, kritičnega mišljenja in inovativnosti ter zelenega prehoda. Zaradi nenehnih sprememb v okolju bo vseživljenjsko učenje postalo sestavni del posameznikovega življenja. Univerza v Mariboru že danes strateško pristopa k tem izzivom in vključuje nove didaktične pristope ter oblike vseživljenjskega učenja kot sestavni del razvoja svojih zaposlenih, prav tako aktivno sodeluje pri procesu razvoja mikrodokazil. S tem presega okvire ustaljenega razvoja kadrov, saj svojim zaposlenim omogoča, da so aktivni in odgovorni člani družbe, ki so sposobni razmišljati izven ustaljenih okvirov in s tem prispevati k razvoju družbe kot celote.

Viri in literatura

- Bohinc, R. (2020). *Univerza in država, pravna analiza družbenega položaja univerze*. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Horvat, K. B. (2010). *Kadrovska strategija Univerze v Mariboru (UM) za raziskovalce, ki vključuje načela Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev, za obdobje 2010–*

2014. <https://www.um.si/wp-content/uploads/2022/01/UM-kadrovska-STRATEGIJA-za-raziskovalce.pdf>
- Kolar, J., in Komljenovič, J. (ur.). (2011). *Držna Slovenija: Nacionalni program visokega šolstva 2011–2022 ter Raziskovalna in inovacijska strategija Slovenije 2011–2020*. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. <http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/>
- Majcen, D. (2016). Izobraževanja za zaposlene »Izpopolni UM«. V M. Mulej, A. Hrast in A. Naterer, (ur.), *Nove družbene realnosti z vidika družbene odgovornosti: 11. IRDO mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izživi časa 2016: zbornik povzetkov prispevkov* (str. 32). Inštitut za družbene odgovornosti.
- Radonjič, D. (2005). Nekateri vidiki razvoja izobraževalne dejavnosti na Univerzi v Mariboru. V I. Rozman (ur.), *30 let Univerze v Mariboru* (str. 10). Univerza v Mariboru.
- Rozman, I. (2005). Ob 30-letnici Univerze v Mariboru. V I. Rozman (ur.), *30 let Univerze v Mariboru* (str. 3). Univerza v Mariboru.
- Tancer Verboten, M. (2019). Visokošolski učitelji nekoč in danes. V D. Senčur Peček (ur.), *Vanekevo stoletje: ob stoletnici rojstva dr. Vaneke Šiftarja* (str. 329–33). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030 (ReNPVŠ30). (2022). *Uradni list RS*, (49/22).
- Univerza v Mariboru. (n. d.). *Univerza v Mariboru zagotavlja vrhunsko kakovost izobraževanja in raziskav*. <https://www.um.si/kakovost/>
- Univerza v Mariboru. (2005). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2004*.
- Univerza v Mariboru. (2006). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2005*.
- Univerza v Mariboru. (2007). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2006*.
- Univerza v Mariboru. (2008). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2007*.
- Univerza v Mariboru. (2009). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2008*.
- Univerza v Mariboru. (2010). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2009*.
- Univerza v Mariboru. (2011). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2010*.
- Univerza v Mariboru. (2012). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2011*.
- Univerza v Mariboru. (2013). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2012*.
- Univerza v Mariboru. (2014a). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2013*.
- Univerza v Mariboru. (2014b). *Strategija razvoja Univerze v Mariboru 2013–2020*. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=70182>
- Univerza v Mariboru. (2015). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2014*.
- Univerza v Mariboru. (2016). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2015*.
- Univerza v Mariboru. (2017). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2016*.
- Univerza v Mariboru. (2018). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2017*.
- Univerza v Mariboru. (2019). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2018*.
- Univerza v Mariboru. (2020). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2019*.
- Univerza v Mariboru. (2021a). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2020*.
- Univerza v Mariboru. (2021b). *Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030*. Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-443-9>
- Univerza v Mariboru. (2022). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2021*.
- Univerza v Mariboru. (2023). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2022*.
- Univerza v Mariboru. (2024). *Letno poročilo Univerze v Mariboru za leto 2023*.