

SMERNICE ZA IZVEDBO ZAPOSLOTIVENIH RAZGOVOROV V DRŽAVNI UPRAVI



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST

NASLOV:

Smernice za izvedbo zaposlitvenih razgovorov v državni upravi

NAROČNIK:

Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor

VIR FINANCIRANJA:

Evropska unija iz Mehanizma za okrevanje in odpornost in Republika Slovenija, v okviru ukrepa Modernizacija digitalnega okolja javne uprave, C2.K7.IG, projekt Vzpostavitev kompetenčnega centra / Centra za razvoj kadrov in dvig usposobljenosti zaposlenih v državni upravi

SODELUJOČI NA STRANI NAROČNIKA:

Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, projektna skupina

AVTORJI PRIROČNIKA:

Ana Arzenšek, Erik Babič, Maja Jotić, Andrej Juričko, Monika Legnar, Petra Lepoša, Blanka Tacer

UREDNIKA:

Ana Arzenšek

GRAFIČNO OBLIKOVANJE:

Ameba Studio

ZALOŽNIK:

Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve d.o.o., Prešernova 5, 1000 Ljubljana

IZDAJA:

Elektronska izdaja (PDF)

URL NASLOV:

[Uporaba kompetenc v zaposlitvenih razgovorih v državni upravi](#)

CIP:

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 278664963
ISBN 978-961-97480-0-8 (PDF)

Ljubljana, 2026



Ta dokument je interaktiven in omogoča enostavno navigacijo. S klikom na kazalo hitro dostopate do želene vsebine, znotraj poglavij pa se lahko premikate med posameznimi sklopi. S klikom na ikono hiške  se kadarkoli vrnete na glavno kazalo.

Kazalo

1. Nastanek in pomen	12
2. Zaposlitveni razgovor	14
2.1 Vloge članov komisije	14
2.2 Priprava na zaposlitveni razgovor	15
2.2.1 Vsebinska priprava na zaposlitveni razgovor	15
2.2.2 Priprava prostora	16
2.3 Časovna in vsebinska struktura razgovorov za različna delovna mesta	17
2.3.1 Potek zaposlitvenega razgovora	17
2.3.2 Kandidati za manj zahtevna delovna mesta	20
2.3.3 Kandidati za zahtevnejše in vodstvene položaje ter pripravniki	21
2.4 Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru	22
2.4.1 Splošna pravila dobrih vodilnih vprašanj in podvprašanj	22
2.4.2 Tradicionalna vprašanja	23
2.4.3 Situacijska vprašanja	24
2.4.4 Vedenjska vprašanja	24
2.4.5 Kakovostna vedenjska vprašanja	25
2.4.6 Odkrivanje informacij s podvprašanji	26
2.4.7 Kandidatova vprašanja	29
2.5 Zaključek razgovora	30
2.6 Izzivi pri zaposlitvenih razgovorih	30
2.6.1 Kandidati, ki se izmikajo konkretnim odgovorom	30
2.6.2 Introvertirani kandidati	31
2.6.3 Kandidati, ki izražajo jezo ali frustracije	31
2.6.4 Kandidati, ki delujejo vzvišeno	31
2.6.5 Kandidati, ki jih je strah ali so zelo nesproščeni	32
2.6.6 Napačni odgovori	32
2.6.7 Nasprotujoča si stališča	32
2.6.8 Zaznava, da gre za neprimernega kandidata	33
2.7 Uskladitev zaključkov po izvedenih zaposlitvenih razgovorih	34
3. Merila v izbirnem postopku	38
4. Druge metode za ugotavljanje strokovne usposobljenosti	45
4.1 Pisni preizkusi strokovnega znanja	45
4.1.1 Oblikovanje kakovostnih pisnih preizkusov strokovnega znanja	45
4.2 Strokovne naloge	49
4.2.1 Vrste strokovnih nalog	50
4.3 Posodabljanje strokovnih nalog in pisnih preizkusov strokovnega znanja	56
4.4 Psihometrično testiranje v izbirnih postopkih	56
4.4.1 Dodana vrednost psihometričnega testiranja v izbirnih postopkih	56
4.4.2 Izvedba psihometričnega testiranja	57
4.4.3 Presoja temeljnih kompetenc v prvem delu izbirnega postopka pri Centru za kadre	57

5. Pridobivanje kompetenc za izvajanje zaposlitvenih razgovorov v DU	59
5.1 Usposabljanja za vodje in kadrovike	59
5.2 Drugi načini pridobivanja kompetenc	60
5.3 Literatura o izvajanju zaposlitvenih razgovorov in drugih metodah izbirnega postopka	61
6. Priročna in varna uporaba UI	63
7. Viri in literatura	68
8. Priloge	70
8.1 Vedenjska vprašanja in podvprašanja	70
8.2 Merila za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence	101

Spoštovane sodelavke, spoštovani sodelavci.

Ravnanje z zaposlenimi je celovit, za organizacijo izjemno pomemben proces, ne glede na to, ali govorimo o javnem ali zasebnem sektorju. Izbira zaposlenega, ki bo skupaj z drugimi sooblikoval strokovnost, uspeh in ugled organizacije, pa je zagotovo prvi korak.

Zaposlitveni razgovor je najpogostejše uporabljena metoda izbirnega postopka, saj omogoča, da prepoznamo in izberemo najbolj strokovno usposobljene kandidate za opravljanje nalog na delovnem mestu. Smernice za vodenje zaposlitvenega razgovora, ki so pred vami, so priporočila, ki podpirajo strokovno izvedbo izbirnih postopkov v državni upravi.

Ponujajo jasna navodila in praktične napotke za pripravo, izvedbo in ocenjevanje zaposlitvenega razgovora. Pri pripravi Smernic smo upoštevali tako strokovne trende na področju izbirnih postopkov kot tudi potrebe zaposlenih v državni upravi. Smernice so nastale z željo, da na eni strani olajšajo vaše delo, na drugi strani pa prispevajo h kakovosti izbirnih postopkov, transparentni in enotni izvedbi zaposlitvenih razgovorov ter pomagajo pri prepoznavanju ključnih znanj in kompetenc kandidatov. To je še posebej pomembno, saj je kakovost izbire javnega uslužbenca neposredno povezana s kakovostjo državne uprave kot celote.

Na Ministrstvu za javno upravo smo v zadnjem obdobju veliko pozornosti namenili celostnemu pristopu pri ravnanju z zaposlenimi. Sprejeli smo Strategijo ravnanja s kadri v državni upravi do 2030 s povednim naslovom »Ključ je v ljudeh« ter po več kot dvajsetih letih z novim Zakonom o javnih uslužbencih temeljito prenovili uslužbenski sistem; prav s ciljem krepitve strokovnosti javnih uslužbencev ter večje fleksibilnosti pri ravnanju s kadri v javni upravi.

Tudi te smernice so pomembno orodje, ki prispeva k razvoju sodobne, odzivne in zaupanja vredne državne uprave. Naj vam služijo kot orodje, kot vir znanja in kot opora pri izbiri zaposlenih.

Franč Props

Minister za javno upravo



Bralcu na pot

Zaposlitveni razgovor je najpogosteje uporabljena metoda v izbirnem postopku, ki skupaj z drugimi metodami (npr. pisni preizkus, pregled prijav) omogoča izbiro najustreznejšega kandidata za določeno delovno mesto. Smernice za izvedbo zaposlitvenega razgovora v državni upravi (v nadaljevanju Smernice) so priporočila, ki podpirajo strokovno izvedbo izbirnih postopkov v državni upravi (v nadaljevanju DU), s poudarkom na pripravi, izvedbi in presojanju zaposlitvenega razgovora. Namen Smernic je povečati kakovost izbirnih postopkov z jasnimi usmeritvami glede strukture razgovora, razdelitve vlog med člani komisije, izbire meril, opredelitve učinkovitih metod in načina vrednotenja kandidatov. Smernice zajemajo tudi nekatere druge vsebine, ki niso del zaposlitvenega razgovora, so pa vezane na izbirni postopek. Predstavljene vsebine so prvenstveno namenjene kadrovikom in vodjem na različnih ravneh delovanja v DU. Uporabljajo jih lahko tudi drugi državni organi in uprave lokalnih skupnosti pri vodenju javnih natečajev. V Smernicah uporabljamo jezik, ki enakovredno naslavlja vse spole, čeprav občasno zaradi jasnosti uporabljamo generične izraze, kot so vodja, zaposleni, sodelavec.

Ustvarjalci teh smernic smo strokovnjaki na področju razvoja kadrov, ki močno verjamemo v razvoj zaposlenih. Nastale so na podlagi pregleda mednarodne strokovne literature in naših izkušenj pri delu z zaposlenimi v DU. Smernice so nastale tudi s pomočjo projektne skupine Ministrstva za javno upravo (v nadaljevanju MJU) in njihovih izkušenj. Za večjo preglednost in ponazoritev vsebin se skozi poglavja pojavljajo tri osebe. Njihova vloga je poudariti podrobnosti ali praktične vidike posamezne vsebine ter občasno prispevati sproščen pogled na obravnavano tematiko.

OSEBA

ZNAČILNOSTI



Metka - kadrovnica

Metka je strokovnjakinja na področju izvedbe zaposlitvenih razgovorov z bogatimi izkušnjami. Svoje znanje in izkušnje zelo rada deli z drugimi, zato z veseljem pomaga vodjem, zlasti tistim, ki se pri svojem delu prvič srečujejo z izbirnim postopkom.



Miha - izkušeni vodja

Miha je vodja, ki je na tem delovnem mestu že daljše obdobje. Kljub izkušnjam mu manjka nekaj znanja in veščin s področja izvedbe zaposlitvenih razgovorov. Prizadeva si biti dober vodja in se zaveda, kako pomemben je izbirni postopek za DU, vendar pogosto ne ve, kako bi se stvari lotil. Zato je motiviran, da vsebine na tem področju hitro usvaja.



Janez - zabavni sodelavec

Janez je zaposleni, njegovi sodelavci pa ga imajo radi, saj je zabaven sogovornik. Rad se pošali in je nasploh vedno dobre volje. Na delovnem mestu nima pretirano visokih ambicij. Izbirni postopki ga zanimajo samo toliko, kolikor je nujno potrebno.

Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) ni tekmeč, temveč **orodje**, ki kot vsaka nova tehnologija zahteva jasna navodila, ustrezne varovalke pred zlorabami ter preverjanje rezultatov njegove uporabe. V nadaljnjih poglavjih se večkrat pojavi odsek  **Priročna UI**. Gre za kratek poziv ali idejo, ki jo je mogoče takoj preizkusiti. Če UI uporabljamo premišljeno, lahko postane zanesljiv pomočnik pri našem skupnem cilju: izbirati prave zaposlene in izboljšati storitve v DU.



Priročna UI

Hitri namigi, kako nas lahko UI podpre pri postopku presoje kompetenc.

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Hitra vsebinska poizvedba po Smernicah	Odgovor v naravnem jeziku z navedbo poglavja/strani, kjer je iskana informacija.	Naložite dokument »Smernice za izvedbo zaposlitvenih razgovorov v državni upravi« v poljubno orodje UI. Postavite vprašanje, ki vas zanima, npr. »Kako se pripraviti na razgovor s kandidatom?«

Verjamemo, da vam bo vsebina Smernic v pomoč pri odkrivanju močnih plati vaših kandidatov. V skladu s tem si želimo, da bi Smernice postale vaš zvesti sopotnik, na katerega se boste lahko zanesli pri prizadevanjih za kakovostne kadre v DU.

Uvod

Javni uslužbenci v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti se delijo na uradnike in strokovno-tehnične javne uslužbence. Uradniki so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge. Javne naloge v organih so naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa. Javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela, so strokovno-tehnični javni uslužbenci. Spremljajoča dela so dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela, ki jih je potrebno opravljati za zagotavljanje nemotenega izvajanja javnih nalog organa.

Postopek za novo zaposlitev uradnika se izvaja kot javni natečaj, postopek za novo zaposlitev na strokovno-tehničnem delovnem mestu pa po postopku, določenem s predpisi, ki urejajo delovna razmerja.

Institut javnega natečaja je eden izmed temeljev slovenskega uslužbenskega sistema in je kot tak določen že v Ustavi Republike Slovenije. Ta v 122. členu določa, da je zaposlitev v upravnih službah mogoča samo ob predhodno izvedenem javnem natečaju. Dostopnost do javnih služb je namreč pomemben element demokratične družbe, hkrati pa določba poudari pomen uradništva, ki izvršuje javne naloge. Kakovost izbire posameznega uradnika pomembno vpliva tudi na kakovost DU kot celote.

Zakonodajalec je ustavno določbo povzel in postopek javnega natečaja podrobneje uredil v drugem delu Zakona o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU-1), ki velja za javne uslužbence v organih in upravah lokalne skupnosti. Določil je pravilo, da je javni natečaj kot poseben postopek za novo zaposlitev treba izvesti za zasedbo uradniških delovnih mest za nedoločen čas, razen v primerih, ko je z zakonom določeno drugače. ZJU-1 postopek javnega natečaja ureja natančno in zasleduje dve ključni načeli javnega natečaja – omogoča dostop do delovnega mesta vsem kandidatom pod enakimi pogoji in zagotavlja izbiro strokovno najbolj usposobljenega kandidata.

Za vodenje izbirnega postopka lahko predstojnik organa pooblasti javnega uslužbenca ali imenuje natečajno komisijo (v nadaljevanju komisija). Če predstojnik imenuje komisijo, je član komisije vodja ožje ali širše notranje organizacijske enote (v nadaljevanju NOE), v kateri bo uradnik opravljal delo. Smernice so tako namenjene vsem, ki izvajajo javne natečaje za uradniška delovna mesta za nedoločen čas, smiselno pa so uporabne tudi v vseh drugih zaposlitvenih postopkih – bodisi za novo zaposlitev na strokovno-tehničnem delovnem mestu ali za novo zaposlitev za določen čas.

The background of the entire page is a blue-tinted photograph showing several pairs of hands gesturing over a table. On the table, there are several documents or brochures. One document in the lower right foreground is clearly legible and lists various design-related titles and awards. The overall scene suggests a collaborative design or creative meeting.

01

NASTANEK IN POMEN

Best Designer of 2010
Winner of Euro Design 2009
Best Creative Designer 2008
Winner - National Design Competition 2006
Winner Adobe Design Competition 2005



1. Nastanek in pomen

Projekt [Priprava, oblikovanje in uporaba razvojnih rešitev na področju izbire in razvoja kadrov v organih DU – Razvijamo kompetence prihodnosti \(v nadaljevanju Razvijamo kompetence prihodnosti\)](#) se izvaja na MJU in zajema tri faze, in sicer pripravo smernic zaposlitvenega razgovora, nadgradnjo obstoječega kompetenčnega modela in oblikovanje sistema prepoznavne, razvoja in ohranjanja talentov (potencialov) ter načrtovanja nasledstev v DU.

V teh Smernicah so predstavljeni rezultati prve faze projekta, tj. priprave smernic zaposlitvenega razgovora. Priročniki in smernice vseh faz projekta so dostopni na [spletnem mestu DU](#).

Smernice v DU predstavljajo nadgrajen pristop k enemu ključnih kadrovskih procesov. Njihov namen je povečati kakovost izbirnih postopkov z jasnimi usmeritvami glede strukture zaposlitvenega razgovora, razdelitve vlog med člani komisije, izbire meril, opredelitve učinkovitih metod in načina vrednotenja kandidatov. V DU bo uporaba Smernic posebej pomembna, saj se proces izbire kadrov med organi trenutno močno razlikuje. Z uvedbo enotnih smernic želimo doseči večjo usklajenost in transparentnost postopkov, kar dolgoročno prispeva k večjemu zaupanju v sistem zaposlovanja v organih. Smernice se smiselno povezujejo tudi z nadgrajenim [kompetenčnim modelom](#), ki je pripravljen v drugi fazi projekta Razvijamo kompetence prihodnosti. Kompetenčni model DU sestavljajo tri vrste kompetenc, in sicer temeljne kompetence, vodstvene kompetence in delovno specifične kompetence. Vsaka vrsta zajema določeno število kompetenc, vsako pa nadalje opredeljujejo njen opis in vedenjski kazalniki. Temeljne kompetence so osnovni načini želenega delovanja vseh zaposlenih v DU ne glede na to, na katerem delovnem mestu so zaposleni. Vodstvene kompetence veljajo za vodje v DU. Delovno specifične kompetence pa so kompetence, ki so pomembne za uspešno delo na posameznem strokovnem področju. Smernice se lahko smiselno uporabljajo tudi pri drugih kompetencah, ki jih organ presoja v drugem delu izbirnega postopka.

Smernice so priporočila, ki podpirajo strokovno izvedbo izbirnih postopkov v DU, s poudarkom na pripravi, izvedbi in ocenjevanju zaposlitvenega razgovora. Smernice naj kadrovikom in vodjem služijo kot priporočilo in ne kot obveznost, saj je njihov namen delo olajšati.

Pri pripravi Smernic smo upoštevali strokovne trende na področju izbirnih postopkov, predvsem pa smo izhajali iz potreb in izhodišč zaposlenih v DU. Pri pripravi so sodelovali vodje, kadroviki in člani Uradniškega sveta, ki so sodelovali na poglobljenih pogovorih in delavnicah. S svojimi izkušnjami in povratnimi informacijami so Smernice sooblikovali tako, da te čim bolj odražajo kulturo in potrebe DU.

V sklopu priprave Smernic smo izvedli celostno analizo ključnih dokumentov, predpisov in praks. Izvedli smo natančen pregled mednarodnih dobrih praks na področju vodenja zaposlitvenih razgovorov, s poudarkom na primerih iz več kot 20 različnih DU in organizacij.

V nadaljevanju analize obstoječega stanja smo izvedli 13 poglobljenih pogovorov z deležniki v DU, ki se neposredno ali posredno ukvarjajo z izbirnimi postopki. Med sogovorniki so bili kadroviki, vodje in člani Uradniškega sveta. Izvedeni sta bili tudi dve dizajnerski delavnici o izbirnih postopkih, katerih namen je bil soustvariti strokovne smernice za izvedbo zaposlitvenih razgovorov v DU.

Smernice so zasnovane kot praktičen pripomoček, ki vodjem in kadrovikom pomaga prepoznati ključne kompetence kandidatov ter zagotavlja bolj premišljeno in enotno izvedbo razgovorov. Smernice, predstavljene v nadaljevanju, so podprte tudi z [e-gradivi](#) v obliki video vsebin.

02

ZAPOSLOTITVENI RAZGOVOR

- 2.1 Vloge članov komisije
- 2.2 Priprava na zaposlitveni razgovor
- 2.3 Časovna in vsebinska struktura razgovorov za različna delovna mesta
- 2.4 Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru
- 2.5 Zaključek razgovora
- 2.6 Izzivi pri zaposlitvenih razgovorih
- 2.7 Uskladitev zaključkov po izvedenih zaposlitvenih razgovorih



2. Zaposlitveni razgovor

Zaposlitveni razgovor je ena izmed najbolj razširjenih metod izbirnega postopka v DU. Izbirni postopek je obvezni in ključni del javnega natečaja, v katerega se uvrstijo kandidati, za katere se ugotovi, da izpolnjujejo vse natečajne pogoje, ki so bili objavljeni v besedilu javnega natečaja.

Če prvi del izbirnega postopka poteka v okviru Centra za kadre, morajo kandidati pred izvedbo izbirnega postopka pri organu opraviti pisni preizkus osnovnega poznavanja državne ureditve in ureditve lokalne samouprave Republike Slovenije ter presojo temeljnih osebnih sposobnosti in veščin za opravljanje dela (v nadaljevanju temeljnih kompetenc). V tem primeru seznam uspešnih kandidatov pripravi Center za kadre in ga posreduje organu, kjer poteka drugi del izbirnega postopka, ki lahko vključuje tudi zaposlitveni razgovor.

Dobra priprava na izvedbo zaposlitvenega razgovora je posebej pomembna, zato v nadaljevanju predstavljamo načine konkretne in učinkovite priprave.

2.1 Vloge članov komisije

Komisija mora pred kandidatom delovati usklajeno. Če komisija še ni sodelovala, se morajo člani pred začetkom drugega dela izbirnega postopka sestati, da oblikujejo merila, idealno nekaj dni pred razgovorom. To omogoča dovolj časa za pripravo in delitev vlog. Dogovorijo se, kdo bo zastavljal vprašanja in podvprašanja ter na kak način se bodo med seboj izmenjevali. Pogosteje ko komisija sodeluje, lažje se člani učinkovito dopolnjujejo pri postavljanju vprašanj in podvprašanj.

Za uspešno izvedbo razgovora je pomembno, da so naloge v komisiji jasno razdeljene. Člani komisije naj se dogovorijo, kdo izpelje naslednje naloge:

- predstavi člane komisije in odpre pogovor,
- poskrbi za razbremenitev kandidata,
- postavi uvodna vprašanja,
- na kratko predstavi delovno mesto,
- začne s strokovnimi vprašanji,
- začne z vprašanji za preverjanje kompetenc,
- subtilno sporoči, kdaj je na vrsti naslednja tema,
- skrbi za časovni okvir in ohranjanje strukture,
- oceni, kdaj imajo dovolj informacij za presojanje določene kompetence oz. strokovnega znanja,
- predstavi nadaljnje korake v postopku,
- moderira postopek usklajevanja opažanj in podajanja ocen.

V praksi se te vloge pogosto prepletajo, a dogovor o tem, kdo vodi razgovor, kdo postavlja katera vprašanja in kdo zapisuje opažanja, poveča kakovost postopka. Ni nujno, da je predsednik komisije tisti, ki vodi razgovor. Vlogo vodje razgovora lahko prevzame usposobljeni kadrovik, ki je dobro seznanjen s smernicami za izvedbo zaposlitvenega razgovora. Pomembno je, da ima dovolj znanj o kompetenčnem modelu in vedenjskih vprašanjih.



Tabela 1

Primer delitve vlog v zaposlitvenem razgovoru

Vodja razgovora (usposobljeni kadrovik)	Član komisije 1 (neposredni vodja)	Član komisije 2 (strokovnjak s področja)
Odpre razgovor, razbremeni kandidata, postavlja vprašanja za preverjanje kompetenc, postavlja podvprašanja pri strokovnih vprašanjih, moderira postopek, skrbi za strukturo razgovora, usklajuje opažanja in predstavi nadaljnje korake v postopku.	Na kratko pojasni delovno mesto, postavlja vprašanja o strokovnih znanjih, postavlja podvprašanja za preverjanje kompetenc, odgovori na vprašanja o delovnem okolju in pogojih dela.	Postavlja strokovna vprašanja in podvprašanja, odgovori na specifična strokovna vprašanja kandidata.

2.2 Priprava na zaposlitveni razgovor

2.2.1 Vsebinska priprava na zaposlitveni razgovor

Eden najpomembnejših elementov uspešnega razgovora je celostna predpriprava vseh članov komisije. Najprej preberemo zbrane informacije o delovnem mestu (tipične delovne naloge, najzahtevnejši izzivi, ključna strokovna znanja, prednostni kriteriji, pomembne informacije o timu), na katerega se kandidat prijavlja. Te informacije je kadrovik oblikoval skupaj z vodjo. Preučimo tudi zahtevane kompetence iz [kompetenčnega modela DU](#), saj bomo le na tak način lahko vedeli, kakšna znanja, sposobnosti, izkušnje in ostale značilnosti se za to delovno mesto pričakujejo. Člani komisije uskladijo seznam vprašanj in podvprašanj, povezanih s temeljnimi, delovno specifičnimi in vodstvenimi kompetencami, ter strokovne naloge ali naloge za preverjanje kompetenc. Proces oblikovanja vprašanj moderira kadrovik. Vsa znanja in kompetence, ki jih preverjamo, morajo biti skladne z [merili](#) in upoštevane v ocenjevalni lestvici. Ponovno pregledamo tudi prijave kandidatov in morebitne komentarje ali vprašanja, ki smo jih imeli ob prvem branju.



“S člani komisije se vedno vnaprej dogovorim o vlogah, ki jih bomo imeli na razgovoru. Preverim tudi pričakovanja posameznih članov. Prepričam se, da člani komisije enako razumejo ocene na ocenjevalni lestvici. S tem omogočim čim bolj poenoteno presojanje.

Metka

”



PRIPRAVA Z ŽIVLJENJEPISOM

Pregled življenjepisa in drugih morebitnih prilog k prijavi je odlična iztočnica za pripravo specifičnih podvprašanj na razgovoru. Posamezne navedbe v življenjepisih so lahko dobro izhodišče za odpiranje razgovora in večjo sproščenost kandidata. O odpiranju razgovora pišemo tudi v podpoglavju [Potek zaposlitvenega razgovora](#).



“Pri pregledu življenjepisa sem ugotovil, da je kandidatka dobila nagrado za najboljšo zaposleno na upravni enoti. Zato sem jo na razgovoru vprašal, kaj so bili razlogi, da je prejela navedeno nagrado.”

Miha

Informacije iz življenjepisa nam povedo, katera merila moramo med razgovorom bolj in katera manj raziskati. Na primer, če je kandidat predavatelj na fakulteti in veliko časa nameni pripravi strokovnih člankov, bomo kompetenci Zavezanost strokovnosti namenili manj časa.

2.2.2 Priprava prostora

Od tega, v kakšen prostor bodo vstopili kandidati, bo odvisno mnenje, ki si ga bodo ustvarili o DU. Javno podobo DU krepimo med drugim s tem, da razgovore izvajamo v urejenem in prezračnem prostoru. V prostoru naj bodo tudi nacionalni ali občinski simboli (npr. slovenska zastava), ki predstavljajo slovenski narod, s tem pa tudi simbolično ponazarjajo vlogo DU. Prostor naj torej odseva kulturo DU.

Pohištvo v prostoru pred izvedbo razgovorov po potrebi organiziramo tako, da bo med kandidati in komisijo mogoče ustvariti dober (očesni) stik, da bodo tako kandidati kot tudi člani komisije udobno sedeli in imeli možnost odlaganja dokumentov in zapisovanja. Pomislimo tudi, kaj sporočamo z umestitvijo sedišča za kandidata in člane komisije (odsvetujemo npr. postavitve sedeža za kandidata v kotu ali takšno razporeditev prostora, pri kateri med člani komisije in kandidatom nastane velika razdalja ali stoji masivna miza). Pred izvedbo razgovorov po potrebi odstranimo moteče elemente (npr. neprijeten vonj, hrup, močno sončno svetlobo, neprimerne predmete). Odsvetujemo tudi odlaganje mobilnih telefonov na mizo.

Med pripravo prostora za izvedbo razgovorov pomislimo na različne možne situacije, do katerih lahko pride med razgovori (npr. ali je na razpolago dovolj prostora za kandidata na invalidskem vozičku ipd.). Ne pozabimo na pripravo prostora za čakajoče kandidate. Če je mogoče, smo pri tem obzirni in jih povabimo v ločen prostor oziroma jih zaradi diskretnosti naročimo tako, da se ne srečujejo med seboj. V naslednjem okvirčku podajamo nekaj koristnih napotkov, ki bodo v pomoč članom komisije.

Ustvarjanje prvega vtisa

Na razgovor pridemo točno. Če smo se predhodno z drugimi člani komisije dogovorili za usklajevalni sestanek, z usklajevanjem končamo pred predvidenim terminom prvega razgovora. Vljudne geste, kot so stisk roke z vsakim kandidatom, očesni stik, nasmešek in uvodni klepet o prihodu, počutju, vremenu ipd. bodo prebile prvi led in izražajo zanimanje za kandidata, strokovnost in blago sproščenost. Kandidata prijazno usmerimo na njegov sedež. Tisti, ki vodi zaposlitveni razgovor, predstavi vse člane komisije in njihove vloge pri razgovoru, nato pa pojasni potek razgovora. Nato preveri kandidatovo razumevanje poteka razgovora in mu nakaže možnosti za postavljanje vprašanj.



Bonton izvedbe razgovora

Nekateri kandidati bolje prenašajo stresno situacijo na razgovoru kot drugi. Za vse pa velja, da jim bo ustvarjanje prijaznega ozračja na razgovoru s strani komisije pomagalo pri boljši predstavitvi sebe in svojih prednosti. Kandidate vsi člani komisije obravnavajo spoštljivo. Vzvišen odnos (npr. »Kaj nam imate pokazati glede na svoja leta?«), provokativnost (npr. »Zakaj se niste raje prijavili kam drugam?«), postavljanje neprimernih vprašanj (npr. »Ali s temi nohti lahko tipkate po tipkovnici?«) ali celo zakonsko nedovoljenih vprašanj (npr. »Ali v kratkem načrtujete družino?«) ne odraža samo nedoraslosti člana vloge v komisiji, pač pa meče slabo luč na celotno DU.

Aktivno poslušanje

Med izvedbo razgovora je pomembno aktivno poslušanje. Aktivno poslušanje je oblika visokokakovostnega poslušanja, pri kateri se zavestno trudimo razumeti, kaj nam druga oseba sporoča. Kandidatu namenimo svojo pozornost z neprisiljenim očesnim stikom, pri čemer smo pozorni tako na besedni kot nebesedni del njegove komunikacije. Kandidatu s kimanjem ali z »aha«, »mhm« ali »razumem« pokažemo, da ga poslušamo. Telesna drža članov komisije naj bo sproščena, z odprtimi kretnjami. Z blago pozitivno obrazno govorico (blag nasmešek, očesni stik) kandidatu nakažemo naš interes in samozavest.

2.3 Časovna in vsebinska struktura razgovorov za različna delovna mesta

2.3.1 Potek zaposlitvenega razgovora

V nadaljevanju predstavimo tipični potek razgovora. Za lažjo predstavbo so koraki predstavljeni s predvidenim časovnim okvirjem in konkretnimi primeri fraz in vprašanj.

Po prihodu kandidata sledi kratek neformalni klepet, ki je namenjen predvsem odpiranju razgovora in ustvarjanju bolj sproščenega vzdušja. Pri tem koraku si lahko pomagamo tudi z navedbami iz kandidatovega življenjepisa.



“Ko sem prišel na razgovor, je članica komisije omenila, da je v mojem življenjepisu opazila, da je eden od mojih hobijev curling, česar še ni zasledila v prijavah na delovna mesta. Želela je, da ji kaj več povem o tem športu. Kar malo mi je odleglo, da smo začetni led prebili s curlingom.”

Janez

Ta korak je posebej pomemben za kandidate, ki so nagnjeni k tesnobi ali imajo manj izkušenj z zaposlitvenimi razgovori. Več informacij o različnih tipih kandidatov in odzivih nanje se nahaja v poglavju [Izzivi pri zaposlitvenih razgovorih](#).



Sledijo vodilna vprašanja, ki so namenjena preverjanju motivacije za delo in uvodni predstavitvi kandidata. Vodilna vprašanja so manj poglobljena, kandidat jih običajno že pozna, zato so manj stresna. Vendar se moramo zavedati, da bodo kandidati na vprašanja, kot so:

- Kaj že veste o nas?
- Zakaj ste se odločili za prijavo k nam?
- Kaj vas motivira?

odgovarjali na ustaljen način in ponavljali, kar so že navedli v prijavi za delovno mesto. O njih na ta način ne bomo dobili veliko uporabnih informacij, poleg tega izgubljam dragoceni čas. Zato priporočamo drugačen pristop. Za začetek lahko na primer preverimo kandidatovo motivacijo za delo:

- Kaj vam je najbolj všeč na navedenem delovnem mestu?
- Kdaj ste prvič spoznali, da bi želeli opravljati tovrstno delo?
- Kaj boste pridobili z zaposlitvijo na tem delovnem mestu?
- Kako dolgo že spremljate naš organ?
- Kaj veste o ciljih našega organa in tipičnih nalogah na tem delovnem mestu?
- Katere napisane delovne naloge bi si najbolj želeli opravljati?

S pozitivnimi vprašanji, ki odkrivajo kandidatove močne točke, damo kandidatu priložnost, da predstavi svoje prednosti (Swain, 2023). Kandidati namreč neradi govorijo o svojih slabostih, veliko raje in bolj iskreno pa spregovorijo o svojih prednostih. Osredotočanje na kandidatove pozitivne vidike pomaga pri grajenju pozitivnega odnosa z njim. S pomočjo pozitivnih vprašanj lažje ocenimo, ali je kandidat skladen s kulturo našega organa.



“

Rad uporabljam pozitivna vprašanja. Najraje na začetku razgovora, da pomagam kandidatu. Ali pa proti koncu razgovora, da preverim kandidatova pričakovanja glede dela.

Miha

”

Podajamo nekaj primerov pozitivnih vprašanj:

- Pri kateri vrsti dela ste do sedaj najbolj uživali?
- Katera od predhodnih zaposlitev je bila najbližje vaši sanjski zaposlitvi?
- Katere svoje močne točke ste do sedaj najbolj izrazili pri svojem delu?
- Katere potenciale še imate, pa jih dosedanji zaposlovalci še niso prepoznali?
- Na katero preteklo strokovno nalogo ste najbolj ponosni?
- Kaj bi označili za svoje največje (strokovne) uspehe v zadnjih letih?
- Na katerih področjih ste najbolj napredovali (kot oseba/strokovnjak)?
- Kaj vam je do sedaj najbolj pomagalo pri premagovanju delovnih izzivov?
- Kdaj ste močno presegli svoja pričakovanja?
- Kdaj ste presegli pričakovanja svojih nadrejenih?



- V kakšnem okolju lahko dosežete najboljše rezultate?
- S kakšnim timom najlažje delate?
- Katere vrednote so vam najpomembnejše v delovnem okolju?
- Na koga ste imeli najbolj pozitiven vpliv?

Čeprav so zgornja vprašanja relativno splošna, lahko tudi iz njih izpeljemo konkreten vedenjski razgovor skladno s **STAR metodo**, o čemer pišemo v podpoglavju **Odkrivanje informacij s podvprašanji**.

Če želimo postaviti vprašanja, s katerimi **se nam bo kandidat predstavil**, je bolje, kot podati klasično iztočnico »Predstavite se«, vprašati:

- Katere vaše pretekle izkušnje so najbolj skladne z opisom tega delovnega mesta?
- Katere delovne naloge vam trenutno jemljejo največ energije?
- Kaj bi želeli najbolj poudariti v svojem življenjepisu?
- Katere svoje izkušnje bi lahko najbolje unovčili na tem delovnem mestu?
- Katere delovne naloge so vam v preteklosti predstavljale največji izziv?

Nato na kratko in čim bolj jasno **predstavimo vlogo in pomen NOE ter ključne naloge na delovnem mestu, na katerega se kandidat prijavlja**. Predstavitev je namenjena seznanitvi kandidata s ključnimi informacijami, da bo lahko nadgradil ali po potrebi spremenil svoje predstave o delovnem mestu, posledično pa ocenil, ali je za delovno mesto še vedno zainteresiran. Zelo na kratko je potrebno vključiti informacije o:

- kontekstu, ciljih dela, delovnih nalogah (kar ni omenjeno v objavi prostega delovnega mesta),
- ekipi, s katero bo kandidat sodeloval,
- morebitnih pomembnih informacijah (npr. kaj se je zgodilo po objavi),
- ključnih ciljih za naslednje leto.

Predstavitev dela lahko pomeni neučinkovito porabo časa, v kolikor ni izpeljana v strnjeni obliki. Priporočamo, da je že v objavi čim več informacij o delovnem mestu. Za predstavitev organa lahko posnamemo kratek video.

Pazimo tudi, da z opisom delovnega mesta kandidatu ne postrežemo z odgovori, ki bi jih v nadaljevanju želeli slišati od njega.

Predstavimo tudi **pogoje dela**, kar je posebej pomembno, če za delovno mesto veljajo posebni pogoji dela (npr. nočno delo). Izognemo se prehitrim zaključkom (npr. »Mlajša kandidatka s poročnim prstanom je neprimerna izbira za delovno mesto, ki vključuje potovanja v tujino.« ali »Starejši gospod je neprimerna izbira za intenzivno delo na terenu.«). Pri predstavitvi pogojev dela smo transparentni in predstavimo tako prijetne kot tudi manj prijetne vidike dela. Enoznačno predstavimo, kateri vidiki dela so neizogibni. Predstavimo tudi, kako dolgo bo oseba morala opravljati to delo, preden se ji bo ponudila priložnost za spremembe. Na tak način bo kandidat lažje ocenil svojo motivacijo za dotično delo, mi pa bomo imeli boljše zagotovilo, da bo kandidat, če sprejme delo, dlje časa tudi ostal v organu.

Četudi kandidat pritruje manj prijetnim pogojem dela, se s tem ne zadovoljimo prehitro. Opazujemo nebesedno komunikacijo, ko opisujemo pogoje dela. Če opazimo nenadno spremembo v vedenju ali govorici telesa (npr. očesni stik), to naslovimo in se pozanimamo o vzrokih. Vprašamo lahko tudi, koliko izkušenj ima kandidat s takšnimi pogoji dela. Preverimo lahko, kako se je kandidat počutil v času, ko je imel take pogoje dela. Raziščimo tudi, ali kandidat postavlja posebne pogoje, preden bi lahko sprejel naše delovne pogoje.



Sledi **jedrni del razgovora**, v katerem člani komisije kandidatu zastavljajo vprašanja o njegovi strokovni usposobljenosti (tj. strokovnem znanju in kompetencah). Temu delu posvetimo največ časa, saj želimo čim boljše spoznati, katera znanja, veščine in izkušnje nam kandidat lahko ponudi, želimo pa izvedeti čim več tudi o njegovem odnosu do dela, motivaciji in drugih osebnih značilnostih. Več o vprašanjih, vezanih na kompetence, pišemo v [podpoglavju Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru](#) ter v [Prilogi, kjer so podani primeri vedenjskih vprašanj in podvprašanj](#).

2.3.2 Kandidati za manj zahtevna delovna mesta

V spodnji tabeli so predstavljene ključne vsebine in časovni okvir, znotraj katerega se odvija zaposlitveni razgovor za kandidate za manj zahtevna delovna mesta v DU. Dodani so tudi primeri pogovora in tipičnih vprašanj, s katerimi si olajšamo delo.

Tabela 2

Okvirni čas zaposlitvenega razgovora za manj zahtevna delovna mesta

OKVIRNI ČAS	VSEBINA	PRIMERI FAZ IN VPRAŠANJ
2 minuti	Pozdrav, uvodni klepet	<i>Lepo pozdravljeni, veseli nas, da ste se udeležili razgovora za delovno mesto ...</i> <i>Ste nas z lahkoto našli?</i>
2-5 minut	Vodilna vprašanja	<i>Lahko pojasnite, kaj vas je tako pritegnilo, da ste se prijavili na razpisano delovno mesto? V preteklosti ste že opravljali različna dela – kje ste po vašem mnenju najmočnejši?</i> <i>Na kateri dosežek ali projekt iz svoje delovne zgodovine ste najbolj ponosni?</i>
2-4 minute	Predstavitve oddelka, delovnega mesta in delovnih nalog	Na kratko predstavimo vlogo oddelka v DU, delovno mesto in delovne naloge.
8-12 minut*	Vprašanja o strokovnih znanjih	Konkretni primeri vprašanj so predstavljeni v Prilogi .
8-12 minut	Vprašanja o kompetencah	Konkretni primeri vprašanj so predstavljeni v Prilogi .
1-4 minute	Kandidatova vprašanja	<i>Mi smo zaključili s svojimi vprašanji, imate še vi kakšno vprašanje za nas?</i>
1 minuta	Predstavitve nadaljnjih korakov	<i>Hvala, da ste se udeležili razgovora. V roku (npr. 14 dni) boste preko vaše elektronske pošte obveščeni o nadaljnjih korakih v izbirnem postopku.</i>
Skupaj 25-35 minut		

*Če uporabimo pisni preizkus za preverjanje strokovnega znanja, lahko manj časa posvetimo strokovnim vprašanjem in več kompetencam.



2.3.3 Kandidati za zahtevnejše in vodstvene položaje ter pripravniki

V Tabeli 3 so predstavljene ključne vsebine in časovni okvir, znotraj katerega se odvija zaposlitveni razgovor za kandidate, ki kandidirajo za strokovne in vodstvene položaje ter pripravnike v DU. Dodani so tudi primeri pogovora in tipičnih vprašanj.

Tabela 3

Okvirni čas zaposlitvenega razgovora za zahtevnejše in vodstvene položaje ter pripravnike

OKVIRNI ČAS	VSEBINA	PRIMERI FAZ IN VPRAŠANJ
2 minuti	Pozdrav, uvodni klepet d	<i>Lepo pozdravljeni, veseli nas, da ste se udeležili razgovora za delovno mesto ... Ste nas z lahkoto našli?</i>
3-5 minut	Uvodna vprašanja	<i>Lahko pojasnite, kaj vas je tako pritegnilo, da ste se prijavili na razpisano delovno mesto? V preteklosti ste že opravljali različna dela – na katerem področju ste po vašem mnenju najmočnejši? Na kateri dosežek ali projekt iz svoje delovne zgodovine ste najbolj ponosni?</i>
3-5 minut	Predstavitev oddelka, delovnega mesta in delovnih nalog	Na kratko predstavimo vlogo oddelka v DU, delovno mesto in delovne naloge.
12-18 minut*	Vprašanja o strokovnih znanjih	Konkretni primeri vprašanj so predstavljeni v Prilogi .
12-18 minut**	Vprašanja o kompetencah	Konkretni primeri vprašanj so predstavljeni v Prilogi .
1-5 minut	Kandidatova vprašanja	<i>Mi smo zaključili s svojimi vprašanji, imate še vi kakšno vprašanje za nas?</i>
1 minuta	Predstavitev nadaljnjih korakov	<i>Hvala, da ste se udeležili razgovora. V roku (npr. 14 dni) boste preko vaše elektronske pošte obveščeni o nadaljnjih korakih v izbirnem postopku.</i>
Skupaj 35-45 minut		

*Če uporabimo pisni preizkus, lahko manj časa posvetimo strokovnim vprašanjem in več kompetencam. Pri zahtevnejših delovnih mestih več časa posvetimo strokovnim znanjem, pri vodstvenih delovnih mestih pa vodstvenim kompetencam.

** Za pripravniška delovna mesta več časa posvetimo kompetencam, ker kandidati običajno še nimajo veliko strokovnih znanj. Čas, ki ga namenimo razgovoru, je v tem primeru bližje 35 minutam.

Za vse skupine kandidatov veljajo zgoraj predvideni časovni okviri zgolj kot priporočila. Ni potrebno hiteti, priganjati kandidata ali umetno podaljševati razgovora za dosego časovnega cilja posameznih delov razgovora. Prav tako tudi umetno ne podaljšujemo razgovora, če je jasno, da kandidat ni primeren. Vseeno



pa moramo tudi pri neprimernem kandidatu preveriti vsa merila. Časovni okvir je namenjen izboljšanju strukture razgovora. Posamezni deli razgovora so predstavljeni v logičnem vrstnem redu, vendar je za izvedbo razgovora pomembneje, da vprašanja sledijo naravnemu toku razgovora in so zato lahko tudi prepletena.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Potek razgovora	Časovnica 35-minutnega razgovora z dodeljenimi govorniki in opomniki za menjavo tem	»Pripravi časovni načrt 35-minutnega razgovora (uvod, strokovna znanja, kompetence, vprašanja in odgovori). Dodaj, kdo iz komisije vodi posamezni del in utemelji zakaj.«
Kandidati za manj zahtevna delovna mesta	Paket 5 vedenjskih vprašanj s podvprašanji in ocenjevalni list (0-1-2) za vsako vprašanje	»Za delovno mesto referent pripravi 5 vedenjskih vprašanj s 3 možnimi podvprašanji in ocenjevalni list 0-1-2 s kratkimi opisniki za vsako vprašanje.«
Kandidati za strokovne/vodstvene položaje	Kratka študija primera in 4 poglobljena vprašanja	»Sestavi pol strani A4 dolg primer o uvajanju novega IT-sistema v DU in 4 poglobljena vprašanja, ki preverjajo vodenje sprememb. Preveri, kako bi se kandidat lotil reševanja primera.«

2.4 Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru

V nadaljevanju so predstavljena različna vprašanja, ki jih je mogoče postaviti med zaposlitvenim razgovorom. Spoštljivost, ki je ena od pomembnih vrednot pri izvajanju razgovorov, naj nas vodi tudi pri postavljanju vprašanj.

2.4.1 Splošna pravila dobrih vodilnih vprašanj in podvprašanj

Odprta in zaprta vprašanja: Razen, kadar od kandidata zahtevamo kratek in nedvoumen odgovor (npr. »Kdaj lahko pričnete z delom?« ali »Imate izkušnje z ustvarjanjem video vsebin s pomočjo UI?«), je kandidatom bolje postaviti odprta vprašanja, ki zahtevajo opisni odgovor. Dobra odprta vprašanja se običajno pričnejo s črko k: kaj, kdaj, kako, kateri, s kom ... Enako velja tudi za postavljanje podvprašanj.

Dodatno svetujemo postavljanje jasnih in kratkih vprašanj, ki niso daljša od enega stavka. Enako velja tudi pri postavljanju podvprašanj, ki kandidata usmerjajo pri razlagi in ne prekinejo njegovega miselnega toka. Na primer:

- *Prosim, opišite situacijo, ko ste morali sodelovati s sodelavci iz različnih področij. (kandidat poda odgovor)*
- *Kaj je bilo pri tem za vas največji izziv?*



Vprašanja, ki ne usmerjajo odgovora, v primerjavi s sugestibilnimi vprašanji: Na osnovi odgovora na sugestibilno vprašanje ne moremo sklepati o dejanski izraženosti kompetence, temveč zgolj o tem, da kandidat dobro razume namige v družbeni situaciji in se nanje ustrezno odzove. Zato je pomembno, da vprašanja ne usmerjajo kandidata pri odgovorih, temveč so nevtralna.



“Na zaposlitvenih razgovorih sem na začetku svoje poti nezavedno pogosto postavljala sugestibilna vprašanja, na primer: »Se vam ne zdi, da je ta odgovor nepravilen?«, »Saj dobro prenašate stres, ne?« ali »To (določeno) veščino pa verjetno imate?« Metka me je potem opozorila na to, saj sem dobival same pritrdilne odgovore s strani naših kandidatov, zato so se mi vsi kandidati zdeli primerni.

”

Miha

Vprašanja, ki vodijo k raznolikim odgovorom, in vprašanja, ki porajajo šablonske odgovore: Če od več kandidatov dobimo enake odgovore, obstaja verjetnost, da so kandidati takšno vprašanje pričakovali in se nanj predhodno pripravili, ali da so neiskreni, zato iz odgovorov ne moremo razbrati, kateri kandidat je bolj in kateri manj ustrezen. To pomeni, da smo pri pripravi vprašanj preveč predvidljivi in je smiselno, da tej nalogi v prihodnje posvetimo več časa. Pri preverjanju strokovnega znanja to ni nujno težava, zlasti kadar obstaja en sam pravilen odgovor na vprašanje. Po drugi strani pri kompetencah težko upravičimo, da so odgovori polovice kandidatov enaki.

Vprašanja, ki sledijo kandidatovim odgovorom, in vprašanja, ki sledijo seznamu: Vprašanja, ki sledijo kandidatovemu miselnemu toku, omogočajo boljši stik s kandidatom, pričakujemo pa lahko tudi vsebinsko bolj bogate in pristne odgovore. Čeprav je sledenje seznamu vprašanj, ki smo si ga predhodno pripravili, pomembno, lahko kakšno vprašanje tudi izpustimo, če smo nanj že dobili zadovoljiv odgovor. Prav tako smiselno prilagodimo vrstni red vprašanj. S kandidatom bomo ustvarili večje zaupanje, če bomo postavljali več pomensko povezanih podvprašanj.

2.4.2 Tradicionalna vprašanja

Tradicionalna vprašanja (npr. »Navedite tri svoje pomanjkljivosti.«, »Kje se vidite čez 5 let?«, »Ali raje delate v timu ali sami?«) imajo nekaj prednosti, pa tudi številne pomanjkljivosti. Po eni strani razbremenijo kandidata, ker so mu znana in se nanje lahko pripravi, prav tako ne zahtevajo veliko predpriprave s strani komisije. Številna tradicionalna vprašanja najdemo s preprostim poizvedovanjem v spletnem brskalniku.

Vendar pa nam odgovori nanje skoraj nič ne povedo o kandidatih, temveč prej o njihovi izkušnosti, predpripravi na razgovor in komunikacijskih veščinah. S preprostim poizvedovanjem na spletu jih namreč najdejo tudi kandidati. Zato je primerneje, če jih namesto za poizvedovanje o kandidatovih osebnih značilnostih postavimo za preverjanje poznavanja organa ali delovnega mesta (npr. »Kaj veste o ciljih naše enote?« ali »Zakaj želite to delo?«).



2.4.3 Situacijska vprašanja

Situacijska vprašanja so z vidika predpriprave nekoliko zahtevnejša. Od kandidata zahtevajo odgovor o njegovem odzivu v hipotetični (ne dejanski pretekli) situaciji: npr. »Kako bi se odzvali, če bi nenadoma dobili veliko delovnih nalog, a bi imeli premalo časa za njihovo dokončanje?« Na ta način dobimo vpogled v kandidatova stališča in razmišljanje. So zanimiva izbira, če kandidat nima veliko konkretnih delovnih izkušenj. Najbolje je, če jih uporabimo za namene preverjanja strokovnih znanj ali zelo specifičnih kompetenc. Na primer: »Kako bi se odzvali na pritožbo stranke na upravni enoti?«

Vendar odgovor sam po sebi še ne pomeni, da bi se kandidat v resnični situaciji dejansko odzval na tak način. Odgovor bolj nakazuje kandidatovo iznajdljivost in znanje. Zato se nanj ne moremo povsem zanesti, razen, če na podlagi kandidatovega odgovora postavimo dodatno vedenjsko vprašanje: »Kdaj pa ste delovali na tak način?«

2.4.4 Vedenjska vprašanja

Z vedenjskimi vprašanji se osredotočamo na ugotavljanje preteklih vedenj, na primer: »Kaj ste naredili?«, »Kako ste se organizirali?« ali »Kako ste komunicirali?«.

Izhodišče za postavljanje vedenjskih vprašanj so kompetence, ki so pomembne za učinkovitost na določenem delovnem mestu. Pri tem smo pozorni tako na strokovna znanja kot na kompetence (npr. komunikacijske spretnosti). Med razgovorom člani komisije pozovejo kandidata k iskanju situacij, ki se skladajo z opisom vedenj za posamezno kompetenco. Nato preverijo, kako je kandidat v teh situacijah razmišljal in kako je ravnal.

Ko imamo natančen nabor kompetenc, ki jih iščemo pri kandidatih za zaposlitev, lahko pripravimo nabor vedenjskih vprašanj in podvprašanj, s katerimi preverjamo mero doseganja kompetenc med razgovorom.

Vedenjska vprašanja izhajajo iz dveh predpostavk:

1. Najboljši napovedovalec prihodnjega vedenja je preteklo vedenje.
2. Vedenja iz bližnje preteklosti bomo verjetneje ponovili kot vedenja iz oddaljene preteklosti.

V vedenjskem razgovoru sprašujemo po konkretnih situacijah, primerih in vedenjih, na primer:

»Pomislite na situacijo, ko ste v preteklem letu morali sodelovati z drugimi pri določeni delovni nalogi. Prosim, opišite, kako je potekalo skupno delo.«

S takšnim vprašanjem dobimo:

- vpogled v to, kako kandidat razume timsko delo,
- razumevanje, kakšna je bila njegova vloga v timu v dejanskih (ne hipotetičnih) situacijah.

Osnovno izhodišče vedenjskih vprašanj je naslednje: **učinkovitost kandidata lahko najbolj napovemo, če poznamo njegovo učinkovitost v podobnih situacijah iz preteklosti** (Dessler, 2024).



“Pri napovedovanju prihodnje učinkovitosti imejmo v mislih naslednje:

- vedenja, ki so se dlje časa ponavljala, bodo verjetno vztrajala tudi v prihodnje,
- vedenja, ki so se pojavljala pred kratkim, se bodo verjetno ponovila tudi v bližnji prihodnosti (ne gremo daleč v preteklost, idealno je do 5 let nazaj).

”

Metka

Ni razloga, da vedenjskih vprašanj ne bi postavljali tudi manj izkušenim kandidatom. Pri njih poiščemo izkušnje, ki so primerljive z obravnavano kompetenco, na primer, če kandidat ni nikoli usklajeval priprave zakona, lahko preverimo, kdaj je usklajeval pripravo zahtevne strokovne vsebine ali strokovne naloge. Osredotočimo se lahko na kandidatove izkušnje s študentskim delom, z delom v šoli ali na fakulteti, s prostovoljnim delom ali delom v društvih ali združenjih (npr. gasilci, taborniki, kulturna društva). Izognemo se primerom iz zasebnega življenja (npr. v družini).

2.4.5 Kakovostna vedenjska vprašanja

Vsa vedenjska vprašanja imajo podobno zasnovo, pri kateri nas zanima konkretna kandidatova pretekla delovna izkušnja. Dobra vedenjska vprašanja so tista, ki nam veliko povedo o izbrani kompetenci. Vendar je pomembno, da vedenjskih vprašanj ne zastavljamo šablonsko ali po vnaprej določeni formuli, temveč smo pri tem prilagodljivi.

Na primer, t. i. **NAJ vprašanja** odkrivajo kandidatov največji dosežek na področju izbrane kompetence ali najpomembnejšo izkušnjo, ki jo je imel v povezavi s to kompetenco:

- Kaj je bila vaša najtežja strokovna naloga?
- Kakšni so bili vaši najtesnejši časovni roki?
- Kakšna je bila vaša najbolj/najmanj motivirana delovna ekipa?
- Kdaj ste se v timu najbolj počutili?
- Katera je bila vaša najbolj divja ideja?
- Katere je bilo vaše najbolj zahtevno delo?
- Katere največje spremembe pri delu ste doživeli?
- Kdaj ste pokazali največ organizacijskih veščin?
- Kdaj ste pokazali najboljše veščine vodenja?
- Kdaj ste pokazali največ spretnosti v odnosih?
- Kdaj ste najintenzivneje analizirali alternative?
- Katere odločitve ste najtežje sprejeli?

Z vprašanji, ki odkrivajo **pogostost nekega vedenja**, lahko dobimo uvid v to, kolikokrat se je kandidat srečal z določeno delovno izkušnjo. Opredelimo lahko tudi jasno **začrtan časovni okvir**, v katerem naj kandidat predstavi svoje strokovne izkušnje, na primer:

- Kako pogosto je vaše preteklo delo zahtevalo službene poti?
- Kolikokrat ste bili v zadnjih treh letih soočeni s tesnimi časovnimi roki?
- Kako ste v zadnjem tednu komunicirali v vašem timu?



- Katere sestanke ste vodili v zadnjem mesecu?
- Katere nove ideje ste predlagali v zadnjem letu?
- V katerih projektih ste sodelovali v zadnjih treh letih?

2.4.6 Odkrivanje informacij s podvprašanji

Izkušeni člani komisije se na zaposlitvenem razgovoru ne zadovoljijo le z odgovorom na vodilno vedenjsko vprašanje, saj so odgovori nanj lahko naučeni ali posplošeni. Dodana vrednost vedenjskih vprašanj je zato predvsem v postavljanju dobrih podvprašanj. Dober kadrovik bo s podvprašanji lažje preveril odgovor, če se mu bo zdel nenavaden ali premalo konkreten.



“Ko sem imel preveč dela in premalo časa za dokončanje vseh nalog, sem se res dobro znašel.”

Miha

”

Takšna informacija nam ne pove veliko. Kriteriji za uspešno delo pod tesnimi časovnimi roki se preveč razlikujejo, da bi iz takšnega splošnega odgovora sklepali o izraženosti kompetenc. Nekaj podvprašanj, s katerimi lahko pridemo do bolj natančnih odgovorov pri različnih kompetencah:

- Ali lahko opišete konkretno situacijo?
- Kaj konkretno mislite s tem, da ste se dobro znašli?
- Povejte mi več o tem.
- Kaj točno ste naredili?
- Kaj je bila prva stvar, ki ste jo naredili?
- Kako ste se počutili takrat?
- Kaj ste želeli doseči?
- Kdaj konkretno ste čutili največje časovne pritiske?
- Kako ste sodelovali s sodelavci, ki so težje prenašali časovne pritiske?
- Kako ste ravnali, ko so sodelavci zamujali pri uresničevanju nalog?
- Kako bi opisali svoj stil vodenja v takih razmerah?
- Kaj bi spremenili, če bi začeli celoten projekt znova?

Član komisije naj postavi toliko podvprašanj, da dobi dovolj konkretne informacije. Lahko si pomaga tudi z naslednjimi usmeritvami, s katerimi lažje pride do bolj podrobnih odgovorov:

- **močne točke** (kaj ste naredili najboljše; kaj vam je bilo najbolj všeč; s čim ste bili najbolj zadovoljni ...),
- **šibke točke** (kaj bi spremenili; kaj je bilo najtežje; kaj vas je delalo nezadovoljne ...),
- **»objektivno mnenje«** (kako so vašo aktivnost videli sodelavci; kako so to sprejeli drugi ...),
- **kakšen je bil končni rezultat** (kaj ste na koncu dosegli; kako se je projekt zaključil ...).



“Kako pa naj se odzovem, ko kandidat:

- ne najde nobenega konkretnega primera iz delovne prakse,
- o svojih preteklih dosežkih govori v presežnikih (npr. *»To mi je odlično uspelo.«*),
- govori v množini (npr. *»Ni nam uspelo priti do dogovora.«*),
- govori o prepričanjih (npr. *»Meni so sodelavci vse.«*)?

Janez

”



“Pri postavljanju uspešnih podvprašanj imam v mislih:

- Ko kandidat ne najde konkretnega primera iz delovne prakse, ga usmerim, da poišče dogodke iz časa študija, pristočasnih aktivnosti, ali podobno. Razložim mu, da je ta kompetenca pomembna za to delovno mesto, zato želim izvedeti, kako se je razvijal na tem področju.
- Ko kandidat o svojih preteklih dosežkih govori v presežnikih, postavim podvprašanja o poteku aktivnosti in o njegovi konkretni vlogi ter ga prosim, naj opiše, kaj bi spremenil ob morebitni ponovitvi aktivnosti.
- Ko kandidat govori v množini, ga usmerim v »jaz« stavke. Preverim, kakšna je bila njegova konkretna vloga pri določeni aktivnosti.
- Ko kandidat govori o svojih prepričanjih namesto dejanjih, ga prosim, naj navede konkretno situacijo. Lahko si izbere dogodek iz bližnje preteklosti ali poišče situacijo, ki ponazarja njegov tipičen odziv, in jo natančno opiše.
- Ko kandidat spremeni nebesedno govorico med podajanjem odgovora na vedenjsko vprašanje, ko nenavadno dolgo okleva ali premišljuje, začne hitreje govoriti ali poda odgovor, ki ni skladen z njegovo stroko, je idealen čas, da mu zastavim vedenjsko podvprašanje.

Metka

”

STAR-metoda postavljanja (pod)vprašanj

Pri postavljanju (pod)vprašanj si lahko pomagamo s STAR-modelom. Vsaki stopnji namenimo več vprašanj in podvprašanj in postopoma prehajamo od vodilnega vprašanja k bolj poglobljenemu spoznavanju kandidata. Pri tem sledimo spodnji strukturi:

Situation (Situacija): Kandidat izbere konkretno situacijo ali opiše problem.

Task (Naloga): Konkretna naloga, ki jih je izvajal kandidat.

Actions (Aktivnosti): Kako se je kandidat spoprijemal z nalogami? Katera vedenja je pokazal?

Result (Rezultat): Spremembe ali razlike, ki so posledica aktivnosti.



V nadaljevanju navajamo okvirni čas, ki ga namenimo posamezni fazi STAR-modela, in bistvene kazalnike kakovosti, ki jih imamo v mislih pri vodenju razgovora glede na STAR-model.

Faza v modelu	Čas	Kaj je pomembno
SITUACIJE	10 %	Kandidat izbere dober primer. Na kratko ga opiše, da se v mislih vrne v zgodovino.
NALOGE	15 %	Kaj je bila glavna odgovornost kandidata? Katere so bile njegove naloge? Kaj se je zahtevalo od kandidata? Ne zamenjajmo naloge s kompetenco.
AKTIVNOSTI	60 %	Kako se je kandidat odzval? Kateri so bili ključni koraki? Kako konkretno je razmišljal, sprejemal odločitve, komuniciral, reševal težave? Kateri so bili ključni izzivi? Kako je izražal kompetenco? Tu najdemo največ materiala za oceno kompetence.
REZULTATI	15 %	Kaj je kandidat dosegel? Kakšne so bile številke, kazalniki, objektivna merila uspeha? Kaj se je naučil za naprej? Kaj bi spremenil danes, če bi začel znova?



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Nabor vprašanj za razgovor	Seznam 6 odprtih, nevtralnih vprašanj za vsako izbrano kompetenco. 3 podvprašanja po STAR-zaporedju za vsak osnovni sklop.	»Na podlagi spodnjega opisa delovnega mesta in kompetenc (Krepitev sodelovanja, Proaktivnost v storitvah, Argumentirano izražanje) sestavi: 1. po 6 odprtih, nevtralnih vprašanj za vsako kompetenco, 2. določi 3 kratka podvprašanja v zaporedju STAR (S-T-A-R) za vsako osnovno vprašanje.«
Preverjanje kakovosti vprašanj ob pripravi	Označene zaprte ali sugestivne formulacije in predlagane izboljšave	»V vlogi kadrovskega strokovnjaka pri priloženih vprašanjih označi, katera so zaprta ali sugestivna, in predlagaj izboljšave.« [vpišete vprašanja, ki bi jih načeloma postavili]



2.4.7 Kandidatova vprašanja

Ko vsi člani komisije zastavijo pripravljena vprašanja, kandidata povabimo, da postavi svoja vprašanja. Nekateri kandidati bodo morda vprašanja postavljali že med razgovorom, s čemer ni nič narobe, če ne moti poteka razgovora. Zlasti bolj izkušeni in motivirani kandidati bodo pripravili vprašanja za člane komisije. Pri tem smo pozorni na to, kakšna vprašanja kandidat zastavlja. Splošna kandidatova vprašanja (npr. »Koliko ljudi dela v tem oddelku?«), občutljiva (npr. »Kakšna je plača?«) ali preveč osnovna (npr. »S čim se ukvarja ta oddelk?«) pustijo slabši vtis o kandidatu kot bolj specifična in povezana s potrebami delovnega mesta ali organa. Če na vprašanje ne znamo odgovoriti, kandidata napotimo na ustrezno (spletno) mesto, kjer lahko najde odgovor na vprašanje ali mu odgovorimo po ustaljenih komunikacijskih poteh, ko pridobimo potrebne informacije.



“Kolegi so me k sreči opozorili, da bom z vprašanji v slogu »Kakšna bo moja plača?«, »Kaj počnete v vaši organizaciji?« ali »Koliko dni dopusta mi pripada?« na razgovoru dvignil rdeče zastavice pri članih komisije, zato naj raje molčim, če se ne domislim česa boljšega.

Janez

”

Kadrovik zaključi razgovor s predstavitvijo nadaljnjih korakov v izbirnem postopku, v kateri izpostavi, na kakšen način in v kakšnem časovnem roku bo kandidat obveščen ter kateri je naslednji korak v primeru, če bo kandidat izbran.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Odgovori na pogosta vprašanja kandidatov	Seznam odgovorov na najpogostejša vprašanja (rok prijave, potek postopka ...). UI lahko pripravi vprašanja, odgovore pa pripravimo sami. Lahko pa zagotovimo vire informacij, na podlagi katerih orodje UI pripravi vprašanja in odgovore.	»Na podlagi objave za [naziv delovnega mesta] pripravi 10 kratkih vprašanj in odgovorov – vsako vprašanje ≤ 70 znakov, odgovor ≤ 120 znakov. Vprašanja naj zajamejo: rok prijave, lokacijo, trajanje razgovora, dostopne potrebe, povratno informacijo.«



2.5 Zaključek razgovora

Razgovor se po odgovorih na kandidatova vprašanja zaključi tako, da preverimo motivacijo kandidata na podlagi vsega, kar je slišal na razgovoru, npr. »Kako motivirani ste zdaj za to delovno mesto?« Poleg tega kandidatu predstavimo plačni okvir za delovno mesto. Pri tem je pomembno, da predvsem manj izkušenim kandidatom podamo splošno pojasnilo plačnega sistema v javnem sektorju in možnosti napredovanja ter druge ugodnosti, ki so povezane z delom.

Poleg plače bo kandidata zanimalo tudi, kdaj lahko pričakuje odgovor z naše strani (kaj sledi, o čem, kdaj in kako bo obveščen). Zelo je pomembno, da smo transparentni in kandidatu predstavimo nadaljnje korake in časovni okvir, v katerem lahko pričakuje pozitiven ali negativen odgovor o izidih izbirnega postopka. Pri kandidatu je smiselno pridobiti informacijo o možnem pričetku dela, predvsem zaradi odpovednih rokov pri trenutnem delodajalcu. Kandidata obvestimo še, da po zaključku izbirnega postopka v primeru izbire sledi zdravniški pregled in podpis pogodbe. Kadar je pogoj za zasedbo delovnega mesta dostop do tajnih podatkov, po izbiri sledi tudi varnostno preverjanje za dostop do tajnih podatkov.

Dodaten korak, za katerega je odgovoren predsednik komisije, je posredovanje povratne informacije kandidatu. Resnično slab vtis pustimo, če na razgovoru kandidatu obljubimo povratno informacijo, potem pa je ne dobi ali jo dobi z nesorazmerno zamudo. Kandidatu se zahvalimo za njegov čas in pripravljenost za sodelovanje v postopku. S stiskom roke in pozdravom formalno zaključimo razgovor.

2.6 Izzivi pri zaposlitvenih razgovorih

Za presojevalce so nekatere skupine kandidatov lahko precej bolj zahtevne kot druge. V nadaljevanju navajamo nekaj običajnih izzivov pri vodenju razgovora s temi skupinami kandidatov ter svetujemo, kako se odzvati.

2.6.1 Kandidati, ki se izmikajo konkretnim odgovorom

Pri razgovorih s kandidati, ki na naša vprašanja odgovarjajo nejasno, zelo splošno ali se vidno izogibajo enoznačnim in konkretnim odgovorom, najprej skušamo oceniti, kaj je razlog za takšno vedenje. Je morda razlog v njihovi živčnosti, pretirani previdnosti ali je posledica taktiziranja, kaj je pravilen odgovor? Nekateri kandidati predvsem na vedenjska vprašanja težje odgovarjajo zaradi slabše zmožnosti samorefleksije ali ker težko najdejo primerno preteklo situacijo. Takšne kandidate postopno spodbudimo k opisovanju situacije (npr. »Tukaj ni pravih in nepravilnih odgovorov. Predstavljajte si katero koli situacijo iz svojega življenja, v kateri ste bili v vlogi ...«). S postavljanjem podvprašanj (npr. »Kako ste se takrat odločili?«, »Kako so drugi gledali na to odločitev?«) dobimo bolj konkretne odgovore. Kandidate, ki govorijo v množini (npr. »Smo sprejeli odločitev.«) povprašamo o njihovi vlogi (npr. »Kakšna je bila konkretno vaša vloga v tej situaciji?«).

Ne glede na to, kaj je razlog za izmikanje konkretnim odgovorom, je pomembno, da kandidatu pojasnimo, da je za nas pomembno imeti jasne odgovore, ker bomo iz njih delali zaključke o izraženosti njegovih kompetenc. Če odgovorov ne bo, bomo morda napačno sklepali, da teh kompetenc nima. Poleg tega na podlagi nejasnih odgovorov ne bomo mogli dobro primerjati različnih kandidatov med seboj.



2.6.2 Introvertirani kandidati

Introvertiranost je osebnostna poteza, nasprotna ekstravertiranosti, ki se kaže kot zadržanost, molčečnost in obvladanost v vedenju. Kandidati kažejo različne stopnje introvertiranosti ali ekstravertiranosti, zato ne moremo govoriti zgolj o dveh skupinah oseb. Za introvertirane osebe so socialne situacije, vključno z razgovorom za delo, lahko neprijetne, v skrajnem primeru zelo neprijetne. Zato je priporočljivo, da ob začetku razgovora več časa namenimo predstavitvi korakov in tematik na razgovoru in se te strukture držimo, o čemer pišemo v podpoglavju [Potek zaposlitvenega razgovora](#).

Zaradi svoje resnobe se introvertirani kandidati težje znajdejo ob izkazanem navdušenju ali izraziti obrazni mimiki presojevalcev. Zato je v razgovorih z njimi bolje izkazati interes za njihovo preteklo delo in se osredotočiti na dejstva. Vprašajmo jih po težjih strokovnih problemih, s katerimi so se v preteklosti soočili. Ker bodo odgovori na vprašanja pri introvertiranih kandidatih običajno krajši in jedrnat, postavljamo več podvprašanj, s katerimi odkrivamo kompetence. Priporočljivo je tudi, da jim dopustimo več časa, da oblikujejo svoj odgovor na vprašanje.

Četudi bodo introvertirani kandidati morda bolj naklonjeni vprašanjem o strokovnih znanjih, pa moramo vključiti tudi vprašanja, s katerimi bomo preverjali medosebne kompetence. Prednjačijo naj vedenjska (pod)vprašanja, na osnovi katerih bodo kandidati najlažje opisali svoje preteklo vedenje v podobnih socialnih situacijah. Več o vedenjskih vprašanjih razlagamo v poglavju [Vedenjska vprašanja](#), v poglavju [Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru](#) pa pišemo tudi o drugih vrstah vprašanj.

Manj izkušeni presojevalci lahko nizko čustveno izražanje pri introvertiranih posameznikih napačno enačijo s pomanjkanjem zanimanja za delo ali celo z aroganco (Bourdage idr., 2020). Razen v primerih, ko delovno mesto vključuje veliko socialnih interakcij s številnimi ljudmi ali sorodne socialne kompetence, introvertirani kandidati niso nujno manj primerni za delo. V nasprotju z visoko ekstravertiranimi kandidati so lahko bolj samostojni, osredotočeni na delo in poglobljeni pri delu.

2.6.3 Kandidati, ki izražajo jezo ali frustracije

Cilj zaposlitvenega razgovora s kandidatom, ki izraža jezo, nezadovoljstvo ali kaže druge znake frustracije, je, da člani komisije ohranijo mirnost in obvladano držo. Če vedenje vztraja, lahko na kandidatovo vedenje spoštljivo opozorimo (npr. »Občutek imam, da ste slabe volje, ko vas sprašujem o tem.« ali »Če prav opažam, ste nekoliko frustrirani ob teh vprašanjih.« ali »Zdi se, da vam ni prav, da vas to sprašujem. Mi lahko prosim poveste, kaj vas moti?«). Kandidatu razložimo, da je preverjanje kompetenc naše delo in da gre pri razgovoru za preverjen pristop, ki ga uporabljate tudi pri drugih kandidatih za delovna mesta.

Če vedenje vztraja ali če kandidat izraža močno jezo, moramo neprimernemu vedenju postaviti jasno mejo. Z umirjenim in odločnim glasom lahko na primer rečemo »Želim, da razgovor nadaljujeva v spoštljivem tonu. Je to z vaše strani mogoče? Če ne, ga bova morala zaključiti.«

2.6.4 Kandidati, ki delujejo vzvišeno

Vzvišenost se kaže na manj neposreden način kot jeza, zato se je med razgovorom nanjo težje odzvati. Če pri kandidatu opažamo veliko samohvale v odgovorih, se osredotočimo na vedenjska vprašanja, s katerimi se usmerimo na raziskovanje konkretnih situacij, v katerih je kandidat izražal določeno vedenje, na primer »Prosila bi vas, da bolj natančno opišete, kako konkretno vam je uspelo prepričati vaše nadrejene.« V kolikor kandidat izraža podcenjujoč odnos do članov komisije, je to pomembna informacija o kandidatu, ki jo je smiselno zabeležiti. Izogibamo se defenzivni drži ali užaljenosti, ker ne prispevata k ciljem razgovora.

Preveriti velja tudi, ali je kandidatova vzvišenost morda potencialna ovira za učenje. Zastavimo mu čim več vprašanj, s katerimi preverjamo zmožnost samorefleksije in prilagajanja vedenja na podlagi povratnih informacij, na primer »Kaj ste se naučili iz te situacije (v kateri ni šlo vse po načrtih)?« ali »Kateri predlog vaših zaposlenih je bil najbolj koristen? Kaj ste na podlagi tega spremenili?«. Ker kandidatova vzvišenost lahko kaže tudi na podcenjujoč odnos do ostalih v timu, ga je smiselno povprašati o njegovem odnosu z



drugimi člani, na primer »Kako bi vas opisali drugi člani vaše ekipe?« ali »Navedite, prosim, tipično situacijo, v kateri ste morali sodelovati s svojimi podrejenimi. Kaj vam je bilo takrat najtežje?«.

2.6.5 Kandidati, ki jih je strah ali so zelo nesproščeni

Poudarki v razgovoru s kandidati, ki občutijo visoko raven strahu in nesproščenosti, so podobni tistim pri razgovorih z **introvertiranimi kandidati**. Tudi pri takšnih kandidatih je treba med razgovorom povečati raven psihološke varnosti. Raskuratova (2024) predlaga načine, kako lahko povečamo raven psihološke varnosti:

- kandidatu čim bolj predstavimo potek razgovora (npr. »Pogovarjali se bomo o vašem delu.« ali »Ne iščemo popolnega kandidata, ampak realno sliko o vas. Zato bomo postavili veliko vprašanj, da dobimo to realno sliko.«),
- s kandidatom na začetku na kratko pokramljamo,
- zastavimo več pozitivnih vprašanj,
- smo pozorni na izražanje empatije in govorico telesa (kimanje v podporo, rahel spodbuden nasmešek), topel ton glasu in odnos, ki izraža sprejemanje kandidata kljub nervozi in morebitnim spodrslijajem,
- kandidatov strah normaliziramo, na primer »Normalno je, da vas je strah, tudi drugi kandidati se tako počutijo na razgovoru. Predstavljam si, da je za vas ta razgovor pomemben in se želite izkazati.«,
- potek razgovora upočasnimo in kandidatu omogočimo več časa, da se privadi situaciji.

Z vsem omenjenim kandidatu ne dajemo potuhe, pač pa mu omogočimo primerljiv okvir razgovora z drugimi kandidati. Izražanje prikritih ali neprimernih pritiskov na kandidata bo njegovo nesproščenost še poslabšalo, zato je nesprejemljivo.

2.6.6 Napačni odgovori

Namen zaposlitvenega razgovora ni poučevanje kandidata, ampak ugotavljanje kandidatovih kompetenc in znanja. Če kandidat na zastavljeno (strokovno) vprašanje odgovori napačno ali poda odgovor, ki ni skladen z našimi pričakovanji, se odzovemo nevtrarno in si odgovor zabeležimo. S postavljanjem podvprašanj preverimo kandidatovo razmišljanje glede povedanega (npr. »Zanimiva izbira. Nam lahko poveste argumente za tak odgovor?«). Lahko tudi preverimo, v kolikšni meri je kandidat prepričan v svoj odgovor. Tretja možnost je, da kandidatu prijazno povemo, kaj je pravilni oziroma pričakovani odgovor in pozorno spremljamo njegov odziv na pojasnilo, saj nam to veliko pove o kandidatovih kompetencah. Ključno je, da pri tem ne zavzamemo vzvišene drže, saj je zaposlitveni razgovor partnerski pogovor, kjer imata obe strani interes za sodelovanje. Če kandidat ne pozna odgovora na zastavljeno vprašanje in nas prosi za odgovor, mu lahko rešitev zelo na kratko predstavimo ali mu povemo le del odgovora in kandidatu omogočimo, da dopolni povedano.

2.6.7 Nasprotujoča si stališča

Če kandidat med razgovorom zastopa drugačno stališče od našega (npr. se ne strinja z našo razlago), je najbolje, da ohranimo nevtrarno držo in si izjavo zapišemo. Čustveni odzivi, kot so ustvarjanje konflikta ali prisiljeno strinjanje s kandidatom, da bi se izognili nasprotovanju, niso primerni. Kandidata lahko vprašamo o razlogih za njegovo stališče in o delovnih situacijah, v katerih se je njegovo stališče pokazalo kot pravilno. Kandidata lahko vprašamo tudi, kako je v preteklosti sodeloval z osebo, ki je imela drugačna stališča kot on.



2.6.8 Zaznava, da gre za neprimerne kandidata

Zaradi načela enake obravnave kandidatov moramo razgovor pripeljati do konca, četudi vmes zaznavamo, da kandidat ni prava izbira za delovno mesto. Če kandidat nima ustreznih strokovnih znanj, se lahko osredotočimo na močne kompetence. Razgovor lahko nekoliko skrajšamo (vsekakor pa priporočamo trajanje razgovora vsaj v dolžini spodnje meje trajanja razgovora – 25 minut za manj zahtevna delovna mesta in 35 minut za zahtevna delovna mesta). Če kandidat izpostavi, da je imel o delovnem mestu popolnoma drugačno predstavo, ali če med razgovorom odkrijemo, da kandidat ne izpolnjuje nekaterih obveznih pogojev, lahko razgovor predčasno zaključimo. V tem primeru mora kandidat pisno odstopiti od kandidature.



Priročna UI

Pred razgovorom lahko UI uporabimo kot »tihega svetovalca«, ki nam v nekaj sekundah pripravi usmerjena vprašanja, stavke za umiritev situacije ipd. Spodnja tabela ponuja pozive za zahtevne situacije v razgovorih, da bomo lažje ostali mirni in usmerjeni k dejstvu. Če ne vemo, kakšnega kandidata lahko pričakujemo, se lahko na kratko pripravimo na različne scenarije.

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Izogibanje konkretnim odgovorom	5 podvprašanj, ki kandidata vodijo do podajanja jasnejšega odgovora	»Na temo vodenja projektov napiši 5 jedrnatih podvprašanj, ki se začnejo s »Kako natančno ...«, vsako naj zahteva konkretne korake, številke ali časovni okvir.«
Jeza ali frustracija	4 stavki za umiritev situacije, s katerimi osvetlimo čustva in umirjeno razložimo nadaljnji potek	»Napiši 4 spoštljive stavke (≤ 70 besed), ki umirijo kandidata, ki pokaže jezo, in razložijo naslednje korake razgovora.«
Vzvišenost	5 vpljudnih, a neposrednih vprašanj, ki preverjajo kandidatovo zmožnost samorefleksije in odprtost za povratne informacije	»Sestavi 5 vprašanj za kandidata, ki kaže vzvišenost (cilj: preveriti sposobnost učenja iz napak in sprejemanja povratne informacije.)«
Močna nesproščenost ali strah	3 stavki za sproščanje treme in dve pozitivni uvodni vprašanji, ki znižata stres	»Pripravi 3 kratke uvodne stavke za kandidata, ki je zelo nervozen (cilj: umiriti, razložiti postopek), in 2 prijazni vprašanji, s katerima začnemo razgovor v prijetnem vzdušju.«



2.7 Uskladiitev zaključkov po izvedenih zaposlitvenih razgovorih

Po končanem razgovoru sledi usklajevanje zaključkov članov komisije. Čeprav ima vsak član pravico do svojega mnenja, je za kakovostno odločitev ključno, da komisija oblikuje skupno oceno, ki temelji na strokovnih merilih in konkretnih opažanjih med razgovorom. Še posebej pomembno je uskladiti splošni vtis, saj gre za najbolj subjektivni del presoje. Brez medsebojnega usklajevanja obstaja tveganje, da ocena ne bo utemeljena ali da bo odražala pristranskost.

Strukturiran potek usklajevanja:

- Člani komisije preberejo opažanja.
- Člani komisije poslušajo opažanja drugih članov.
- Člani komisije premislijo, kateri oceni na lestvici opažanja ustrezajo.
- Če pride do nestrinjanja, naj se razprava osredotoči na argumente. Ne iščemo povprečja, temveč utemeljeno oceno.

Komisija naj si za usklajevanje opažanj vzame dovolj časa. V utečenih komisijah je za posameznega kandidata lahko dovolj že 5 minut. Povsem drugače je pri komisijah, ki sodelujejo prvič. Takrat so razlike v pogledih po prvem razgovoru večje in je usklajevanje zahtevnejše, zato naj komisija že vnaprej predvidi do 15 minut za to aktivnost. Praviloma se pri prvem in drugem razgovoru usklajujemo dalj časa, pri kasnejših razgovorih pa smo pri usklajevanju hitrejši.

Sčasoma se razlike med ocenjevalci praviloma zmanjšujejo. Z vsakim nadaljnjim kandidatom je usklajevanje hitrejšo, saj se komisija postopoma uči skupnega razumevanja meril. To pomeni, da posamezni člani na enak način razumejo, v katero merilo sodi nek odgovor. Temeljna podlaga za učinkovito usklajevanje pa je kakovostna priprava pred začetkom razgovorov, zlasti skupno razumevanje uporabljenih meril in pričakovanj glede vedenjskih kazalnikov. Če komisija že pred začetkom razgovorov uskladi merila in način presojanja, je usklajevanje zaključkov po razgovorih hitrejšo, bolj strukturirano in manj obremenjujoče.

Zapisovanje močnih izjav med razgovorom

Ni si potrebno zapisati celotnega pogovora. Bolj pomembno je, da si zapišemo ključne izjave, ki ilustrirajo izraženost presojanih kompetenc ali strokovnega znanja. Zapisi naj vsebujejo dejanske navedbe oseb, ne interpretacij. Interpretacijo lahko razvijemo v kasnejši fazi, pri oblikovanju presoje.



“V svojih zapiskih med razgovorom želim čim bolj konkretno zapisati dosežke kandidata. Npr.: Kandidatka je na razgovoru dejala: »V usklajevanje novele zakona o inšpekcijskem nadzoru sem vključila pet različnih organov in dosegla soglasje v dveh tednih.« (namesto: »Dobro sodeluje z drugimi organi.«)

Metka

”



Močne izjave kandidatov so zanesljivo izhodišče za kasnejšo argumentacijo presoje, saj so v pomoč pri preverjanju, ali je posamezna presoja usklajena z merili. Zapisovanje takšnih izjav krepi zmožnost komisije za objektivno presojo in zmanjšuje tveganje, da bi ocena temeljila na splošnem vtisu ali domnevah.

Zapisujemo le izjave, ki neposredno prispevajo k presoji meril. Komisija naj ne zapisuje splošnih opisov projektov ali okoliščin, ki jih kandidati navajajo, temveč izlušči tiste dele, kjer se izražajo vedenja, pomembna za presojanje. Kandidate spodbujamo, da skladno s [STAR-modelom](#) povedo čim več o svojih lastnih aktivnostih (točka Action – Ukrepanje).



“ Med razgovorom s kandidatom sem si zapisal: »Kandidat je opisoval projekt uvedbe elektronskega poslovanja.«

Ko sva z Metko po razgovoru primerjala najine zapiske, sem spoznal, da je ona ob isti kandidatovi izjavi veliko bolj konkretno zajela njegove dosežke, saj je zabeležila: »Ko smo uvedli elektronsko poslovanje, sem vsak teden pripravil 15-minutno usposabljanje za tim, da so se sodelavci in sodelavke počutili vključene.«

Metka mi je pojasnila, da je tak zapis konkretnih izjav v veliko pomoč pri utemeljitvi presoje.

Miha

”

Ne glede na to, ali je presoja pozitivna ali negativna, mora komisija svojo odločitev utemeljiti. Tu pridejo prav neposredni zapisi. Na primer: Kandidatka je povedala: »Če kdo v ekipi zamuja pri nalogah, se z njim najprej pogovorim individualno, šele nato poročam vodji.«

To kaže na odgovorno ravnanje in sodelovalen pristop, kar lahko pripomore k visoki oceni te kompetence.

Usklajevanje naj vodi ena oseba



“ Pri presojanju vedno opozorim komisijo, naj se ne zanaša na občutek, ampak poišče konkretne dokaze za svoje vtise. Še posebej pri presoji splošnega vtisa. Če nekdo reče: »Zdel se mi je negotov.«, vprašam: »Kaj konkretno vas je na to napeljalo?« Včasih že samo to vprašanje spremeni razumevanje situacije.

Metka

”

Usklajevanje opazanj po opravljenem razgovoru naj vodi ena oseba, običajno kadrovik. Ključni namen je strukturiranje razprave in skrb za enakovredno vključevanje vseh članic in članov komisije.

Najpogostejša napaka na začetku razprave je vprašanje v slogu »Kakšen se vam je zdel kandidat?« Takšno vprašanje spodbuja splošne ocene in občutke, kar vodi v neargumentirane sklepe. Namesto tega naj vodja usklajevanja začne z vprašanjem: »Kaj ste opazili na področju strokovnega znanja?«



“Pri kandidatu za svetovalca za javna naročila je članica komisije povedala: »Omenil je, da je samostojno pripravil razpisno dokumentacijo za okvirni sporazum na področju gradbenih del. Natančno je opisal tudi, kako je reševal vprašanja zainteresiranih ponudnikov.« Na tak način je izpostavila konkretno opažanje, ki ga je mogoče povezati z merilom strokovnega znanja in samostojnosti pri delu.

Metka

”

Kadrovik naj spodbuja, da vsak član komisije izrazi svoje mnenje. Opažanja naj bodo sprejeta kot dragocen prispevek k skupni presoji. Če nekdo začne prevladovati v razpravi, naj ga kadrovik vljudno prekine in vključi druge. Na primer: Če vodja oddelka v komisiji dolgotrajno razlaga svoje vtise, lahko kadrovnica poseže: »Hvala, Peter. Predlagam, da zdaj prisluhnemo še Maji, kaj je ona opazila pri komunikacijskih veščinah kandidata.«



“Pomembno je tudi sprotno preverjanje soglasja. Kadrovik naj vpraša: »Ali se s tem opažanjem strinjate? Imate podobno izkušnjo razgovora?« Tako se krepí skupna presoja in zmanjšuje možnost, da posamezno mnenje neutemeljeno prevlada.

Nejasne trditve, kot so »imam občutek, da kandidatka ni prepričljiva«, je treba preusmeriti v argumentirano presoj. Člana komisije recimo vprašam: »Na podlagi česa to sklepate? Kaj točno vas je pri odgovoru na vprašanje o upravljanju proračuna prepričalo ali zmotilo?«

Metka

”

Usmerjanje pogovora po posameznih merilih je pomembno za preglednost. Ko je obravnava opažanj o določenem merilu zaključena, se vodja usmeri k naslednjemu merilu. Presoj o splošnega vtisa je priporočljivo obravnavati na koncu. Tako preprečimo, da bi splošni vtis nezavedno vplival na presoj o posameznih kompetenc. S tem pristopom postane tudi presoj a splošnega vtisa bolj utemeljena. Na primer: Če komisija najprej presoj a strokovno znanje, nato pa komunikacijske veščine, bodo presoj e teh področij oblikovane na podlagi konkretnih vsebin, šele nato pa sledi oblikovanje splošnega vtisa.

Preverjanje enotnosti presojanja (t. i. cross-check)

Preden komisija oblikuje končne zaključke in razvrstitev kandidatov, izvede še zadnji korak preverjanja: ali so bili vsi kandidati ocenjeni po enakih merilih. Takšno preverjanje enotnosti presojanja zagotavlja poštenost in doslednost postopka. Komisija preveri, ali je vsaka kompetenca ocenjena skladno z opisi meril in ali so posamezne ocene res rezultat opazovanih vedenj, ne pa zgolj splošnega vtisa o kandidatu. Uporabi se lahko primerjalni pregled: ali bi določeno vedenje, če bi ga pokazal drug kandidat, ovrednotili enako? Če ne, je treba oceno presoje ponovno pretehtati. Ta korak pomaga komisiji prepoznati nezavedne pristranskosti, ki se lahko pojavijo med razgovori, in jih pravočasno odpraviti.

03

MERILA V IZBIRNEM POSTOPKU

Best Designer of 2010
Winner of Euro Design 2009
Best Creative Designer 2008
Winner - National Design Competition 2006
Winner Adobe Design Competition 2005



3. Merila v izbirnem postopku

Merila so osrednji element vsakega izbirnega postopka in podlaga za izbiro strokovno najbolj usposobljenega kandidata. Metode izbirnega postopka so način ugotavljanja strokovne usposobljenosti po posameznih merilih. V skladu z ZJU-1 se merila in metode določijo pred začetkom izbirnega postopka pri organu. Čeprav izbirni postopki vključujejo različne metode preverjanja strokovne usposobljenosti (pregled prijave, pisni preizkus, razgovor ter druge metode v skladu s strokovnimi spoznanji na področju ravnanja s kadri), so jasno določena merila tista, ki omogočajo primerljivost kandidatov in preglednost postopka. Pri vsakem merilu moramo biti pozorni, da izhaja iz dejanskih potreb delovnega procesa, da je v skladu s sistemizacijo ter da ni diskriminatorno. Kadrovik in neposredni vodja naj se pri usklajevanju predloga meril vprašata:

- So v merilih zajeta ključna znanja in kompetence, nujne za uspešno opravljanje nalog delovnega mesta?
- So merila nediskriminatorna za vse kandidate? Ali dajejo merila prednost določenim kandidatom?
- Katera merila so resnično ključna in neobhodna za opravljanje dela?

Cilj uskladitve meril je poglobljeno spoznavanje manjšega števila ključnih strokovnih znanj in kompetenc. Priporočamo, da organi merila delijo na dve glavni skupini, opisani v nadaljevanju.

- **Merila za strokovna znanja:** nanašajo se na specifična znanja, veščine in sposobnosti, ki so neposredno vezane na vsebino dela, ki ga bo kandidat opravljal. Vključujejo razumevanje zakonodaje, podzakonskih predpisov, upravnih postopkov ali poznavanje določenih programskih orodij. V ta merila lahko umeščamo tudi ključne strokovne veščine za kakovostno opravljanje dela (npr. poznavanje smernic za izvajanje zaposlitvenih razgovorov).
- **Merila za izraženost kompetenc:** temeljijo na kompetenčnem modelu DU in vključujejo osebnostne in vedenjske značilnosti, ki so pomembne za uspešno delovanje posameznika v delovnem okolju DU.



“Ugotavljam, da so merila za izraženost kompetenc vse bolj pomembna, zlasti pri začetnikih in vodjih. Če komu manjka strokovnih znanj, jih običajno hitro pridobi. Po drugi strani pa nekoga, ki je izrazit individualist, težje pripraviš do timskega dela. Čeprav znanja prinašajo kratkoročno prednost, pa so kompetence tiste, ki pridejo v ospredje na dolgi rok.”

Metka

Oblikovanje posamezne vrste meril

Oblikovanju in usklajevanju meril naj komisija posveti dovolj časa, saj je ta korak ključen za izbiro najprimernejših kandidatov, za transparentnost in nediskriminatornost postopka ter reševanje morebitnih pritožb. Komisija naj vključi merila, ki jih je mogoče objektivno preveriti in oceniti na [ocenjevalni lestvici z jasno opredeljenimi in specifičnimi vedenji](#). Zaželeno je, da pri oblikovanju meril za kompetence sodelujeta vsaj kadrovik in neposredni vodja.



Presoja štirih temeljnih kompetenc je zakonsko obvezna in predstavlja prvo merilo izbirnega postopka pri organu. Komisija se lahko odloči, da bo upoštevala le oceno izraženosti kompetenc iz poročila o presoji temeljnih kompetenc Centra za kadre, pri čemer pa lahko posamezne temeljne kompetence glede na zahteve delovnega mesta različno ovrednoti. Poročilo o presoji temeljnih kompetenc olajša izbirni postopek, saj omogoča strukturiran vpogled v kandidatov kompetenčni profil in predstavlja dopolnilni vir informacij pri ugotavljanju strokovne usposobljenosti kandidata. Komisija se lahko odloči tudi, da bo posamezno temeljno kompetenco znotraj prvega merila, zlasti tisto, ki je za določeno delovno mesto posebej pomembna, dodatno preverila z razgovorom. S tem se lahko spremeni ocena iz poročila.

V primeru, da ocena izraženosti določene temeljne kompetence iz razgovora odstopa od ocene iz poročila o presoji temeljnih kompetenc, priporočamo, da odstopanje ne presega več kot ene stopnje na lestvici, določeni v poročilu. Vsako odstopanje mora komisija ustrezno obrazložiti, saj je zoper izdane sklepe v postopku javnega natečaja zagotovljeno pravno varstvo kandidata (pritožba in nato upravni spor).

Poleg izraženosti temeljnih kompetenc lahko komisija v izbirnem postopku kot merilo določi tudi izraženost drugih kompetenc. Pri oblikovanju meril za izraženost kompetenc si pomagamo s [kompetenčnim modelom DU](#). Komisija naj preveri, katere delovno specifične kompetence so opredeljene za področje dela, za katerega iščemo kandidata. Glede na delovno mesto lahko komisija doda še ključne vodstvene kompetence.

Kot merilo pa lahko komisija določi tudi [strokovna znanja kandidatov, ki jih presoja z različnimi metodami](#). V oblikovanje predloga meril za strokovna znanja je poleg komisije mogoče vključiti tudi strokovnjaka, ki podrobno pozna področje dela. Strokovna merila so učinkovita le, če so neposredno povezana z delom, ki ga bo zaposleni opravljal. Zato je pri njihovem oblikovanju smiselno izhajati iz konkretnih delovnih nalog. Komisija naj si najprej zastavi vprašanje: katere naloge so pomembne za uspešno opravljanje dela? Nato pa razmisli, katera znanja in kompetence so za te naloge nujna. Tako zagotovimo, da merila res preverjajo tisto, kar je bistveno za delovno mesto.

Ob tem je pomembno ločevanje med osnovnim in naprednim znanjem. Določene vsebine naj bi kandidat že obvladal ob zaposlitvi, druge pa lahko nadgradi med uvajanjem ali z dodatnim usposabljanjem. Tako osnovna kot napredna znanja je smiselno preveriti na razgovoru ali s pisnim preizkusom strokovnega znanja oziroma s strokovnimi nalogami.

Zahtevnejša delovna mesta zahtevajo tudi presojanje, združevanje informacij in odločanje v skladu s predpisi. Pri takih delih naj merila za strokovna znanja vključujejo tudi elemente razumevanja kompleksnih situacij in samostojnega odločanja. Vsako merilo mora biti povezano z ustrezno metodo ali kombinacijo metod preverjanja. Če je merilo zapisano, mora komisija vedeti, kako ga bo preverjala: z [vprašanji na razgovoru](#), pisnim preizkusom ali [drugo metodo v skladu s strokovnimi spoznanji na področju ravnanja s kadri](#).

Tako postavljena merila, podkrepljena z ocenjevalno lestvico, so preglednejša, povezljiva z dejanskimi nalogami in primernejša za presojanje. Komisiji omogočajo, da izbira temelji na dokazljivih kompetencah in ne na vtisih, kandidat pa dobi jasno sporočilo, kaj se od njega pričakuje. V pomoč pri postavitvi meril v drugem delu izbirnega postopka prikazujemo tri primere, pri katerih je kot prvo merilo določena presoja izraženosti temeljnih kompetenc:

Primer 1: Delovno mesto Podsekretar v pravni službi

Natečajna komisija postavi naslednja merila:

Merilo 1: Vse štiri temeljne kompetence

Oceno izraženosti štirih temeljnih kompetenc iz poročila o presoji temeljnih kompetenc vključimo kot prvo merilo. Na podlagi rezultatov iz poročila dodelimo točke posamezni temeljni kompetenci. Ker smo predhodno za temeljno kompetenco Zavezanost strokovnosti ocenili, da je glede na zahteve razpisanega delovnega mesta pomembnejša, jo dvojno točkujemo, njeno izraženost v okviru prvega merila pa dodatno preverimo z razgovorom (in za to oblikujemo ustrezna vprašanja).



Če ocena izraženosti, ugotovljena na razgovoru, odstopa od ocene iz poročila o presoji temeljnih kompetenc, naj odstopanje praviloma ne presega ene stopnje na lestvici, določeni v poročilu. Odstopanje moramo ustrezno obrazložiti.

Merilo 2: *Delovno specifična kompetenca Temeljnost pri delu*

Merilo 3: *Delovno specifična kompetenca Argumentirano izražanje*
To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.

Merilo 4: *Strokovno znanje 1*

To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.

Merilo 5: *Strokovno znanje 2*

Primer 2: Delovno mesto Višji svetovalec v kadrovski službi

Natečajna komisija postavi naslednja merila:

Merilo 1: *Vse štiri temeljne kompetence*

Oceno izraženosti štirih temeljnih kompetenc iz poročila o presoji temeljnih kompetenc vključimo kot prvo merilo. Na podlagi rezultatov iz poročila dodelimo točke posamezni temeljni kompetenci. Temeljnih kompetenc ne preverjamo dodatno z razgovorom.

Merilo 2: *Delovno specifična kompetenca Spoštljiv odnos*

To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.

Merilo 3: *Delovno specifična Organiziranost pri delu*

Merilo 4: *Strokovno znanje 1*

Merilo 5: *Strokovno znanje 2*

To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.

Primer 3: Delovno mesto Vodja službe za informatiko

Natečajna komisija postavi naslednja merila:

Merilo 1: *Vse štiri temeljne kompetence*

Oceno izraženosti štirih temeljnih kompetenc iz poročila o presoji temeljnih kompetenc vključimo kot prvo merilo. Na podlagi rezultatov iz poročila dodelimo točke posamezni temeljni kompetenci. Ker smo predhodno za temeljno kompetenco Uporaba digitalnih rešitev ocenili, da je glede na zahteve razpisanega delovnega mesta pomembnejša, jo dvojno točujemo. Temeljne kompetence ne preverjamo dodatno z razgovorom.

Merilo 2: *Vodstvena kompetenca Usmerjenost na prihodnost*

To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.

Merilo 3: *Delovno specifična kompetenca Celovitost rešitev*

Merilo 4: *Strokovno znanje 1*

Merilo 5: *Strokovno znanje 2*

To merilo se zaradi pomembnosti dvojno točkuje.



Lestvica za presojanje meril

Ko komisija presoja kandidate, je ključno, da vsi člani razumejo in uporabljajo enake kriterije. Zato je priporočljivo, da se pri presojanju kompetenc in strokovnih znanj uporablja vnaprej dogovorjena ocenjevalna lestvica in način seštevanja ocen. Ta omogoča enotnejšo presojo, zmanjšuje vpliv osebnih vtisov ter zagotavlja, da je vsak kandidat ocenjen na podlagi dejanskega izraženega vedenja ali znanj in ne na podlagi tega, kako simpatičen ali prepričljiv je bil v nastopu. Enotna lestvica tudi olajša razpravo v komisiji. Namesto nejasnih komentarjev, kot so »Bil je v redu.« ali »Ni me prepričal.«, lahko člani svojo oceno utemeljijo s konkretnimi opisi vedenj. Na ta način postane presoja bolj pregledna, utemeljena in pravična do vseh kandidatov.

Za presojanje kompetenc in strokovnih znanj smo oblikovali tristopenjsko lestvico, ki jo komisija po potrebi spremeni na primer v štiri- ali petstopenjsko in jo vsebinsko prilagodi (pripravljeni opisi vedenj v tem primeru nakazujejo srednjo vrednost in obe skrajni vrednosti). Tako strokovna znanja kot tudi izraženost kompetenc je smiselno oceniti na enaki ocenjevalni lestvici, kar omogoča večjo primerljivost rezultatov in olajša delo komisije. Odsvetujemo združevanje vsebinsko različnih kompetenc (na primer Krepitev sodelovanja in Uporaba digitalnih rešitev) pod enotno merilo, saj to povzroči manj jasnosti pri presojanju. Izjema so kompetence, ki so vsebinsko podobne, kot so na primer Spoštljiv odnos in Ustvarjanje stikov ali Koordiniranje tima ter Organiziranost pri delu.

Priporočljivo je, da se splošni vtis o kandidatu ocenjuje ločeno in ni del posameznih meril, saj gre za bolj subjektivno presojo. Spodaj je primer za kompetenco Krepitev sodelovanja, sicer pa obstaja predlog ocenjevalnih lestvic za vsako kompetenco, ki je del [kompetenčnega modela DU](#).

Tabela 4

Primer ocenjevalne lestvice z opisom vedenj, značilnih za posamezno oceno kompetence Krepitev sodelovanja

NEUSTREZNO - 0 TOČK <i>Kompetenca je šibko izražena. Navedeni primanjkljaj bo na delovnem mestu težko nadoknaditi.</i>	DELNO USTREZNO - 1 TOČKA <i>Kompetenca ni na želeni ravni, a je mogoče s trudom/razvojem nadoknaditi primanjkljaj.</i>	USTREZNO - 2 TOČKI <i>Kompetenca je visoko razvita. To je kandidatovo močno področje, kar je smiselno izkoristiti pri organizaciji dela.</i>
Kandidat redko samoiniciativno navede primere sodelovanja ali dela v timu. Pogosto omenja, da so sodelavci težavni. Neprepričljivo opiše reševanje nesporazumov. V komunikaciji izraža premalo strpnosti in empatije.	Kandidat rad dela v timu, če so odnosi urejeni. Je odprt za sodelovanje, a sam vlaga manj energije v dobre odnose. Ima več težav z zahtevnimi sodelavci. Pri reševanju nesporazumov počaka na pobude drugih. Sicer pomaga, a prednost daje lastnim nalogam.	Kandidat proaktivno razvija dobre odnose tudi izven svojega tima. Najde ustrezen pristop za sodelovanje z zahtevnimi sodelavci. Visoko vrednoti skupinsko delo in vanj vlaga veliko energije. Deluje spoštljiv, strpen in odprt.

Enoten opis vedenj za vsako raven pripomore k večji objektivnosti in zmanjšanju subjektivnih napak presoje. V kolikor kandidat prejme oceno »Neustrezno« in je ta kompetenca za opravljanje delovnega mesta nujna, ga ta ocena praviloma izloči iz izbirnega postopka, v kolikor je bila vnaprej opredeljena kot izločitveni kriterij. Tako je smiselno že vnaprej opredeliti minimalno sprejemljivo oceno na posameznem merilu (npr. vsaj ocena »Delno ustrezno«), kar služi kot izločitveni kriterij. Če kandidat prejme večino ocen »Delno ustrezno«, to nakazuje slabše izražene kompetence, kar je lahko ovira pri zaposlitvi kandidata.

Kot že omenjeno, je za vsako kompetenco naveden [primer ocenjevalne lestvice](#), ki ga lahko po potrebi prilagodimo. Pri tem si lahko pomagamo tudi z UI, kot je opisano na koncu poglavja.



“

Miha: Jaz bi tokrat raje vodil razgovor brez ocenjevalne lestvice. Saj hitro vidiš, kdo deluje sposoben in kdo ne.

Metka: Vem, da se ti zdi bolj naravno ravnati po občutku. A občutek te lahko zavede. Lestvica ti pomaga, da vsakemu kandidatu postaviš enake kriterije in lažje utemeljiš svojo presojo, če pride do pritožbe.

Miha: Ampak ne želim, da razgovor postane preveč birokratski. Želim, da izpade kot pogovor.

Metka: Lahko ostane pogovor – ampak podprt s tem, da veš, kaj iščeš. Recimo, če kdo reče: »Rad sodelujem«, ga jaz vprašam: »Kako ste to pokazali v zadnjih treh mesecih?« Če nima primera, dobi nižjo oceno. Če opiše konkreten primer z jasno izraženimi iskanimi vedenji, pa »Ustrezno«. Pošteno, kaj meniš?

Miha: Hm. Tudi meni je lažje, če se lahko na nekaj oprem. Pa naj bo, preizkusim to lestvico.

”

Miha in Metka

Obtežitev in razmerje posameznih vrst meril

Vsa merila niso enako pomembna za vsako delovno mesto. Na primer uradnik, ki pripravlja predpise, mora imeti visoko raven strokovnega znanja, medtem ko sta pri uradniku začetniku pomembnejši visoka motivacija in pripravljenost za učenje. Zato lahko komisija določi uteži pri merilih glede na naravo delovnega mesta. Če na primer komisija presodi, da so za določeno delovno mesto ključna strokovna znanja, jim lahko določi večjo utež. To lahko stori tako, da pomnoži točke za strokovno znanje z 1,5 ali 2. Enako lahko stori tudi s kompetencami, če prepozna katero izmed njih za pomembnejšo v primerjavi z ostalimi.

Merila za strokovna znanja vključujejo rezultate [pisnih preizkusov znanja](#), [strokovnih nalog](#) in drugih metod, ki preverjajo strokovno znanje kandidata. Merila za izraženo kompetenc vključujejo presojo razvitosti kompetenc, določenih s [kompetenčnim modelom DU](#). Merimo jih s pomočjo presoje temeljnih kompetenc pri Centru za kadre, na podlagi [zaposlitvenega razgovora](#) in drugih podatkov, kot je denimo življenjepis.

Za lažjo orientacijo je v nadaljevanju predstavljena priporočena teža posameznih sklopov meril glede na naravo delovnega mesta.

Tabela 5

Primer razmerja posameznih vrst meril glede na tip delovnega mesta

TIP DELOVNEGA MESTA	MERILA ZA STROKOVNA ZNANJA	MERILA ZA IZRAŽANJE KOMPETENC
Strokovno-specialistično	60–70 %	30–40 %
Administrativno, začetniško	50 %	50 %
Vodstveno	30–40 %	60–70 %
Pripravnishko	40 %	60 %



“Pri vodjih je razmerje obtežitve pogosto obrnjeno. Večji poudarek dajemo kompetencam kot strokovnemu znanju. In prav je tako. Vodja, ki zna vse člene zakonov, a ne zna poslušati, delegirati ali spodbuditi ekipe, bo hitro ostal sam. Strokovno znanje je osnova, a šele z vedenji, ki podpirajo razvoj kadrov in učinkovito organiziranje dela, lahko nekdo res vodi ljudi, ne le izvaja naloge.”

Metka



Priročna UI

Spodaj najdemo ideje, kako nam lahko UI pomaga oblikovati in pojasniti merila v izbirnem postopku. Preprosto prilepimo ustrezen poziv v izbrano orodje UI, dodamo zahtevane dokumente oz. informacije in lahko dobimo osnutke meril ali lestvice. Ne pozabimo, da je potrebno vse, kar generira UI, temeljito pregledati. Podane rešitve so zgolj izhodišče in pogosto daleč od želenega rezultata.

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Osnutek celotnega nabora meril za konkretno delovno mesto	Tabela z merili in predlogi za preverjanje	»Na podlagi opisa nalog in odgovornosti (spodaj) pripravi tabelo meril: stolpec 1 = tip merila (merila za strokovna znanja, merila za izraženost kompetenc), stolpec 2 = opisano merilo, stolpec 3 = predlagana metoda preverjanja. Opis delovnega mesta: [prilepi besedilo].«
Obtežitev meril glede na tip delovnega mesta	Preglednica z utemeljenimi predlogi odstotkov za strokovna znanja in kompetence (3 scenariji: specialist, začetnik, vodja)	»Pripravi priporočeno obtežitev meril (strokovna znanja, kompetence) za tri profile: strokovno-specialistično mesto, administrativno začetniško mesto in vodstveno mesto; navedi tudi kratko razlago za vsako utež.«
Povezava pisnih preizkusov in nalog z merili	Seznam predlaganih pisnih preizkusov, strokovnih nalog in tipov vprašanj na razgovoru ter pojasnilo, katero merilo vsak preverja	»Na podlagi spodnje tabele meril predlagaj konkretne metode preverjanja (pisni preizkusi, strokovne naloge, vedenjska vprašanja) in zapiši, katero merilo vsaka metoda preverja. Tabela meril: [prilepi].«

04

DRUGE METODE ZA UGOTAVLJANJE STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI

- 4.1 Pisni preizkusi strokovnega znanja
- 4.2 Strokovne naloge
- 4.3 Posodabljanje strokovnih nalog in pisnih preizkusov strokovnega znanja
- 4.4 Psihometrično testiranje v izbirnih postopkih



4. Druge metode za ugotavljanje strokovne usposobljenosti

Kandidatovo strokovno usposobljenost je mogoče presojati tudi s pomočjo pisnih preizkusov ali strokovnih nalog. Komisija s pisnimi preizkusi večinoma presoja teoretično znanje, s strokovnimi nalogami pa dobi vpogled, če zna kandidat teoretično znanje prenesti tudi v prakso.

4.1 Pisni preizkusi strokovnega znanja

Pomembno je, da so vsebine pisnih preizkusov strokovnega znanja vnaprej načrtovane, povezane z delovnim mestom in da jih spremljajo jasna merila in lestvica za presojanje. Presojanje strokovnega znanja s pisnim preizkusom naj poteka v nadzorovanih okoliščinah, saj lahko kandidati s pomočjo UI ali drugih pripomočkov hitro oblikujejo rešitve, ki ne odražajo nujno njihovega znanja. Le tako je mogoče doseči primerljivost med kandidati, enotno vrednotenje in utemeljeno odločanje tudi v primeru pritožb. Pravilno oblikovan pisni preizkus ne preverja le znanja, temveč razkriva tudi kandidatovo motivacijo. Kandidati, ki naloge rešujejo površno ali jih sploh ne oddajo, najverjetneje niso iskreno zainteresirani za delovno mesto.

Prednosti pisnih preizkusov strokovnega znanja so številne. Komisiji nudijo objektivni vpogled v kandidatovo usposobljenost, kar ji omogoča, da se med razgovorom bolj osredotoči na preverjanje kompetenc. Razgovor tako postane prostor za poglobljeno raziskovanje kandidatovega načina razmišljanja, odzivanja in timskega vedenja. Poleg tega lahko komisija z dodatnimi vprašanji preveri tista področja, kjer je kandidat na pisnem preizkusu posebej izstopal ali kjer so se pokazale vrzeli v znanju. Po drugi strani lahko komisija pisne preizkuse znanja uporabi po razgovoru za dodatno raziskovanje razlik v znanju pri kandidatih, ki so bili podobno presojani. S pisnimi preizkusi strokovnega znanja pridobimo tudi hitro ponovljivo metodo za podobne ali enake objave prostih delovnih mest v prihodnosti.

4.1.1 Oblikovanje kakovostnih pisnih preizkusov strokovnega znanja

Pri pripravi pisnih preizkusov je pomembno jasno razlikovati med znanji, ki jih mora kandidat imeti že ob zaposlitvi, in znanji, ki jih lahko razvije kasneje z uvajanjem. Prednost naj imajo vsebine, ki so ključne za takojšnje samostojno opravljanje dela, na primer razumevanje zakonodaje, analiza primerov iz prakse ali priprava strokovnih mnenj. Vsebina pisnega preizkusa naj bo tesno povezana s konkretnimi delovnimi nalogami. Izogibati se je treba presojanju splošnih faktografskih podatkov ali internih pravilnikov, ki niso javno dostopni ali nujni za začetek dela. Na razgovorih iščemo osnovno znanje, ki ga je mogoče kasneje na delovnem mestu nadgraditi. Če pa pričakujemo, da se bo na objavo odzvalo veliko kandidatov, smo lahko pri zahtevah glede znanj zahtevnejši.

Dobro zasnovani pisni preizkusi vključujejo različne tipe nalog: zaprta in odprta vprašanja, naloge izbirnega tipa, študije primerov in strukturirane eseje. Naloge izbirnega tipa so primerne za samodejno točkovanje, vendar je nujno, da so odgovori dobro premišljeni, da ne postanejo dvoumni. Pri takšnih nalogah lahko dodelimo več pravih odgovorov, kar nalogo oteži.



Primer naloge izbirnega tipa na pisnem preizkusu strokovnega znanja, ki preverja poznavanje specifične funkcije v Excelu:

V Excelovi preglednici so podatki o količini zalog (stolpec B) in kritični meji (stolpec C), kot prikazuje tabela. V stolpec D želite vnesti formulo, ki bo glede na primerjavo količine in meje prikazala naslednje besedilo:

- če je količina manjša ali enaka kritični meji -> »naroči«,
- če je količina večja od kritične meje -> »dovolj«.

Stolpec A	Stolpec B	Stolpec C	Stolpec D
Izdelek 1	10	15	??
Izdelek 2	20	15	??

Izberite ustrezno funkcijo glede na navodilo:

- A) =IF(B2<=C2;«dovolj»;«naroči»)
 B) =CHOOSE(B2>=C2;«naroči»;«dovolj»)
 C) =IF(B2<=C2;«naroči»;«dovolj»)
 D) =IF(B2<C2;«dovolj»;«naroči»)

Primeri odprtega vprašanja na pisnem preizkusu strokovnega znanja:

Predstavljajte si, da ste v vlogi svetovalca na organu, ki odloča o dodeljevanju finančnih spodbud. Državljanca vloži vlogo za spodbudo, ki pa ji manjka obvezna priloga.

Opišite:

1. Kako kot uradna oseba ravnate v skladu z določili Zakona o splošnem upravnem postopku (ZUP)?
2. Kakšno pravno varstvo ima stranka v primeru, da se vloga zavrže?
3. Zakaj je pomembno, da je postopek v tej fazi pravno korekten?

Primer esajske naloge na pisnem preizkusu strokovnega znanja:

Predstavite pomen načela sorazmernosti v upravnih postopkih. Opišite, kako naj uradna oseba to načelo upošteva pri odločanju, kadar gre za poseg v pravice posameznika. Uporabite primer iz prakse ali si ga izmislite.



Pri odprtih in esejskih vprašanjih, ki zahtevajo daljšo razlago in nimajo enoznačnega odgovora, je priporočljivo, da presojanje izvajata vsaj dva člana komisije, s čimer se zmanjša tveganje subjektivne presoje. Pri presojanju je ključno slediti vnaprej zastavljenim merilom za strokovna znanja.



“**Miha:** »Metka, sestavi sem vprašanja za pisni preizkus strokovnega znanja. Prvo vprašanje je: ‚V katerem členu Zakona o javnih financah je opredeljena proračunska rezerva?‘ To je bistveno, kajne?«

Metka: »Hmm, Miha, kaj pa s tem vprašanjem preverjaš? Če zna kandidat uporabljati zakon, če razume vlogo rezerve ali če si je zapomnil številko člena?«

Miha: »No ... recimo vse skupaj.«

Metka: »Ampak vprašanje tega ne odraža. Gre le za priklic številke člena, kar pa ni bistvo strokovnosti. Poleg tega je to podatek, ki ga lahko vsakdo preveri v dveh sekundah, če zna poiskati pravo informacijo. Več bi povedal odgovor na vprašanje, kdaj in kako se proračunska rezerva uporabi v praksi. Predlagam, da vprašanje preoblikuješ takole: »Opišite, v katerih primerih se v javni upravi lahko uporabi proračunska rezerva in kdo o tem odloča.« To bo dalo komisiji bistveno več informacij o tem, kako kandidat razume proračunsko delovanje in ne le, ali si je zapomnil številko člena.«

”

Miha in Metka

V okviru pisnih preizkusov strokovnega znanja lahko kandidatom zastavimo vprašanja, ki preverjajo digitalno pismenost in razumevanje digitalnih konceptov.

Primeri vprašanj za presojanje digitalnega znanja:

- Katere možnosti ponuja digitalni podpis pri elektronskem poslovanju z organi?
- Kaj pomeni pojem »oblak« (cloud) v digitalnem okolju?
- Katera izmed naslednjih datotek je najprimernejša za uradno pošiljanje dopisa (.docx, .pdf, .txt, .jpg)?



Priročna UI

UI lahko komisiji pomaga pri pripravi vprašanj za pisni preizkus, zlasti kadar gre za presojanje osnovnega znanja. Z ustreznim pozivom lahko orodju podamo konkreten zakon ali tematiko, na podlagi katere predlaga primerno vprašanje ali niz možnih odgovorov. Kljub temu naj ostane priprava pisnih preizkusov v rokah strokovnjakov. UI uporabljamo kot pomoč, ne kot edini vir vsebine. Vse predloge je treba skrbno preveriti in po potrebi prilagoditi specifičnemu delovnemu mestu.



Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Osnutek vprašanj iz predpisa	5 vprašanj izbirnega tipa (A-D) z označeno pravilno rešitvijo in kratko razlago	»Iz Zakona o javnih uslužbencih (ZJU-1) pripravi 5 vprašanj zaprtega tipa z eno pravilno izbiro. Za vsako dodaj kratek komentar, zakaj je odgovor pravilen.«
Mini študija primera z vprašanji	Polstranski opis situacije + 3 kratka odprta vprašanja	»Za področje javnih naročil pripravi pol strani A4 študije primera in 3 vprašanja, ki preverjajo analizo in sklepanje kandidata na temo javnega naročanja v DU.«
Pregled težavnosti	Analiza obstoječih vprašanj in predlog izboljšav	»Analiziraj spodnjih 5 vprašanj in oceni, ali preverjajo pomnjenje, razumevanje ali uporabo znanja. Če so prelahka ali dvoumna, predlagaj izboljšavo.«
Hitri »digitalni kviz«	Wordova ali Excelova datoteka z 10 vprašanji in rešitvami	»Za delovno mesto Referent za e-storitev pripravi 10 vprašanj iz digitalne pismenosti (osnove oblaka, elektronski podpis, varstvo podatkov). Oblika: A) vprašanje, B) štiri možnosti, C) pravilni odgovor.«
Praktična naloga »E-dopis in koledar«	Navodila za kandidata (≤ 120 besed) + ocenjevalna lestvica 1-3 za komisijo	»Oblikuj nalogo, kjer kandidat v Wordu izdela uradni dopis s predlogo (naslov, alineje, datum) in v Outlooku ustvari spletni dogodek. Dodaj 3-stopenjsko ocenjevalno lestvico (jasnost, struktura, format, natančnost).«
Praktična naloga za poljubno kompetenco	Naloga, ki vsebuje: • kratek opis situacije, ki sproži želeno vedenje, • jasno navodilo kandidatu (čas, cilj, pričakovana oblika odgovora), • ocenjevalno tabelo z 2-4 merili, neposredno vezanimi na izbrane indikatorje (opis visokega, srednjega, nizkega doseganja).	»Pripravi praktično nalogo za presojanje kompetence [vnesi kompetenco]. Uporabi točne indikatorje: [vnesi indikatorje]. Naloga naj traja največ 10 minut. Vključi: 1. kratek kontekst (1-2 stavka), 2. navodilo kandidatu (kaj mora storiti in v kakšni obliki oddati odgovor), 3. ocenjevalno tabelo s 3 stopnjami doseganja za vsak indikator (visoko/srednje/nizko).«



4.2 Strokovne naloge

Strokovne naloge omogočajo presojanje kandidatovih sposobnosti na način, ki je bližji realnim situacijam v delovnem okolju. Zasnovane so tako, da simulirajo ključne izzive, s katerimi se bo kandidat srečeval na delovnem mestu. OECD (2021a) navaja pogosto uporabo realističnih simulacij nalog v izbirnih postopkih v državah članicah z namenom presojanja analitičnih in vedenjskih kompetenc.



“Poznan mi je primer dobre prakse iz Velike Britanije, kjer pri izbiri kandidatov v javni upravi uporabljajo pristop t. i. »uspešnih profilov« ali success profiles (Success Profiles: Civil Service behaviours, 2025), kjer kandidatove spretnosti presoja s pomočjo simulacij, vezanih na delo, kot so na primer predstavitev, pisne naloge, igre vlog, ustno poročanje, skupinske vaje, diskusije ipd.

Metka

”

Praktične strokovne naloge prinašajo pomembno dodano vrednost v izbirni postopek, saj komisiji omogočajo vpogled v dimenzije kandidatove usposobljenosti, ki jih z razgovorom pogosto ni mogoče zanesljivo presojati. Na podlagi reševanja konkretnih strokovnih nalog komisija opazuje, kako kandidat strukturira informacije, razume bistvo problema, identificira ključne izzive ter predlaga smiselne in izvedljive rešitve. Naloga razkrije tudi kandidatov način razmišljanja: ali deluje premišljeno, ali zna prepoznati širše posledice ukrepov in ali je sposoben strateškega razmisleka. Poleg vsebinske ustreznosti komisija presoja tudi spoštovanje pričakovane oblike: ali se kandidat zna držati predpisanega formata naloge, časovnega okvira in ciljne skupine. Na ta način z nalogami ne presoja le znanja, temveč tudi specifične veščine in delovno učinkovitost kandidatov.

Presojanje strokovnih nalog mora temeljiti na vnaprej določenih merilih, ki izhajajo iz opisa delovnega mesta in kompetenčnega modela. Za vsako nalogo je smiselno določiti merila presoje, ki komisiji omogočajo objektivno presojo kakovosti rešitve. Merila lahko zajemajo vsebinsko ustreznost odgovora, strukturo rešitve, logičnost argumentacije, jezikovno jasnost ter skladnost z navodili. Komisija uporablja lestvico za presojanje, ki omogoča primerljivost med kandidati. Priporočljivo je, da je ta lestvica večstopenjska (npr. 1–3), dopolnjena z opisniki za vsako raven. Presojanje mora biti usklajeno med člani komisije. Priporočljivo je, da komisija predhodno opravi kalibracijo na testnem primeru. To pomeni, da se poenoti glede tega, kako bodo presojali različne tipe odgovorov. Na ta način se zmanjša vpliv subjektivnih interpretacij in okrepi zanesljivost presoje.

Kakovostne strokovne naloge imajo višjo moč napovedovanja uspešnosti kandidata in rezultatov dela kot nekakovostne naloge. Pravilno zasnovane naloge krepijo objektivnost ter zagotavljajo enake pogoje vsem kandidatom v izbirnem postopku.

Primer pogosto uporabljenih praktičnih nalog so testi situacijske presoje (angl. situational judgment tests), pri katerih kandidati obravnavajo hipotetične situacije in iščejo ustrezne rešitve. Z njimi lahko presojamo vedenja kandidatov v specifičnih kontekstih, reševanje problemov, odločanje ter medosebne veščine. Tovrstne naloge imajo dokazano srednjo do visoko povezavo z dejansko delovno uspešnostjo (Christian idr., 2010). Pri uporabi testov situacijske presoje svetujemo previdnost, saj so v praksi pogosto pripravljeni pomanjkljivo, enako pomanjkljiva pa je lahko tudi interpretacija rezultatov. Odgovori na osnovi hipotetičnih situacij niso nujno enaki vedenju v dejanski situaciji.



4.2.1 Vrste strokovnih nalog

1) VRSTE NALOG ZA PRESOJANJE STROKOVNIH ZNANJ

V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše uporabljene vrste strokovnih nalog.

Analize podatkov: Naloge, ki vključujejo interpretacijo tabel, grafov ali opisnih statistik, omogočajo preverjanje kandidatove sposobnosti razumevanja podatkovnih virov, prepoznavanja vzorcev ter oblikovanja smiselnih zaključkov. Uporabne so predvsem pri delovnih mestih, kjer je pomembna analitična presoja in priprava podlag za odločanje.

Uporaba programske opreme: Naloge, pri katerih kandidat uporabi konkretno programsko orodje (npr. Excel, baza podatkov, interni informacijski sistem), so namenjene presoji digitalne pismenosti in tehničnih veščin, ki so nujne za izvajanje vsakodnevnih nalog. Običajno se izvajajo v nadzorovanem okolju z vnaprej pripravljenim primerom.

Dopisi, odgovori, predpisi: Pisne naloge, kot so priprava odgovora stranki, oblikovanje uradnega dopisa ali zapisnika, priprava besedila členov predpisov, preverjajo sposobnost jasnega, strokovno ustreznega in jezikovno primerne pisnega izražanja. Hkrati omogočajo oceno razumevanja pravnega ali strokovnega konteksta. Primer takšne naloge je oblikovanje odgovora splošni javnosti glede nepriljubljenega ukrepa ali priprava besedila členov specifičnega predpisa.

Primer strokovne naloge s področja priprave predpisov

PISNI PREIZKUS ZNANJA ZA KANDIDATE ZA ZAPOSILITEV NA PODROČJU KONKURENČNOSTI V KMETIJSKEM, GOZDARSKEM IN ŽIVILSKEM SEKTORJU

Navodilo kandidatom:

Kandidati naj pripravijo besedilo členov izvedbenega predpisa za področje izvajanja kolektivnih naložb. Kolektivne naložbe so novost v slovenskem kmetijstvu, saj so se doslej v okviru investicijskih javnih objav (ukrep 4.1 Naložbe na kmetijskih gospodarstvih) izvajale izključno individualne naložbe. Namen kolektivnih naložb je racionalnejša raba proizvodnih sredstev. Kolektivne naložbe so naložbe, ki jih lahko skupaj izvaja eno ali več kmetijskih gospodarstev.

Na podlagi tega besedila, ki podaja osnovna vsebinska izhodišča za izvedbo kolektivnih naložb, naj kandidati pripravijo besedilo členov izvedbenega predpisa.

Kandidati morajo pripraviti besedilo za naslednje člene:

1. člen – Namen podpore
2. člen – Upravičenec do podpore
3. člen – Pogoji za pridobitev podpore
4. člen – Obveznosti po zaključku naložbe

Vsi kandidati opravljajo ta preizkus v živo, v skupnem prostoru.



Študije primerov: Kandidat prejme opis kompleksne situacije (npr. konflikt v timu, zamude v projektu, medinstitucionalna usklajevanja) ter pripravi predlog ukrepov ali analizo stanja. Ta vrsta naloge omogoča vpogled v kandidatovo presojo, argumentacijo in razumevanje dinamike delovnega okolja.

Oblikovanje nove rešitve ali izdelka: Pri tovrstnih nalogah se pričakuje ustvarjalni predlog rešitve za obstoječo težavo, na primer izboljšavo postopka, oblikovanje nove storitve ali pripravo novega obrazca. Naloga preverja inovativnost, poznavanje vsebine in sposobnost konkretizacije ideje v izvedljiv predlog.

Podajanje strokovnega mnenja: Naloge, pri katerih kandidat oblikuje mnenje o predlaganem ukrepu, predpisu ali rešitvi, so namenjene oceni strokovne usposobljenosti za presojo, upoštevanje pravnega okvira in zmožnosti oblikovanja argumentiranega stališča.

Strategije: Naloge, ki vključujejo pripravo osnutka strateškega dokumenta, predloga ukrepa ali analize tveganj. Poudarek je na sposobnosti celostnega razmišljanja, povezovanja različnih vsebinskih virov in upoštevanja dolgoročnih posledic. Primerne so za višje in vodstvene položaje. Primer takšne naloge je priprava korakov za uvedbo digitalizacije v DU.

Primer strokovne naloge s področja odnosov z javnostmi

JAVNI NATEČAJ ZA DELOVNO MESTO SEKRETAR V SLUŽBI ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI –
PISNA NALOGA

Navodilo kandidatom:

Kandidati naj pripravijo pisno nalogo, v kateri oblikujejo strategijo odnosov z javnostmi za obveščanje javnosti o novi zakonodaji, ki jo pripravlja ministrstvo. Ta zakonodaja bo bistveno vplivala na določeno skupino prebivalstva, zato je ključno, da je komunikacija z javnostjo premišljena, razumljiva in vključujoča.

V strategiji morajo biti jasno opredeljeni cilji kampanje, opisana ciljna občinstva ter navedena ključna sporočila, ki bodo pomagala javnosti razumeti namen in vsebino zakonodaje. Nadalje se pričakuje razmislek o primernih komunikacijskih poteh: od medijskih aktivnosti, objav na družbenih omrežjih, organizacije dogodkov za javnost in priprave informativnih gradiv do pristopov kriznega komuniciranja. Kandidati naj predstavijo tudi kazalnike za spremljanje uspešnosti izvedenih aktivnosti ter dodajo primer enega izmed kreativnih elementov, ki bi ga vključili v kampanjo (na primer slogan ali osnutek vizualne podobe).

Navodilo za oddajo:

Nalogo mora kandidat pripraviti v obliki poročila (v obsegu do 5 strani) ali predstavitve (do 15 diapozitivov). Priložiti mora tudi kratko osebno izjavo (največ 300 besed), v kateri utemelji, zakaj bi bila njegova strategija učinkovita tako za javnost kot za ministrstvo. Vse skupaj je potrebno v roku 48 ur poslati na e-naslov xxxxxx@gov.si.

S strokovnimi nalogami lahko neposredno preverjamo kandidatove veščine v konkretnih digitalnih situacijah.

Primeri praktičnih nalog za presojanje strokovnih znanj

Primer 1: Kandidat naj v programu za urejanje besedil pripravi osnutek dopisa, v katerem predstavi predlog izboljšave za obstoječo storitev za uporabnike. Dopis naj vsebuje naslov, uvod, jedro in zaključek. Vključuje naj alineje, poudarjeno besedilo in pravilno oblikovan datum.



Primer 2: Kandidat naj v programu za risanje pripravi digitalno različico skice, ki je narisana na roke in mu je predložena v fizični obliki. Pri tem naj poskuša čim bolj natančno prenesti elemente postavitve, upoštevati hierarhijo informacij in ohraniti preglednost skice. Čas za izvedbo naloge je 15 minut.

Primer 3: Predstavljajte si, da ste zadolženi za organizacijo spletne delavnice za uslužbence različnih oddelkov. V petih minutah najprej pripravite kratko strukturo sporočila, s katerim boste povabili udeležence, nato pa na računalniku pokažite, kako bi v Outlooku ali drugem koledarskem orodju ustvarili dogodek z vsemi potrebnimi informacijami.

S praktičnimi nalogami lahko preverjamo tudi kakovost uporabe orodij UI. Poleg tehničnega znanja lahko tovrstne naloge preverjajo tudi zavedanje etičnih in pravnih vidikov, ki so ključni za odgovorno rabo novih tehnologij.

Primeri praktičnih nalog za presojanje uporabe orodij UI

Primer 1: Kandidat naj z uporabo izbranega orodja UI pripravi kratek povzetek več strani pripomb javnosti na predlog določenega zakona. Na koncu naj navede nekaj možnih virov pristranskosti v povzetku in predlaga način njihovega preverjanja.

Primer 2: Kandidat naj s pomočjo orodij UI oblikuje uradni dopis vlagatelju subvencije (vlogo priložimo), pri čemer upošteva osnovne zahteve varstva osebnih podatkov v skladu z GDPR. Po zaključenem dopisu naj razloži, katere osebne podatke je namenoma izpustil ali zakril pri delu z orodjem UI.

Primer 3: Kandidat naj z orodjem generativne UI pripravi osnutek dokumenta z najpogostejšimi vprašanji in odgovori nanje (najmanj pet vprašanj in odgovorov) za spletno stran, ki poenostavljeno razlaga določen postopek, na primer pridobitev digitalne identitete za državljane. Ob koncu naj kandidat na kratko opiše, kako bi preveril točnost odgovorov, zagotovil jasen jezik ter preprečil morebitno pristranskost.

Pri oblikovanju praktičnih nalog za preverjanje strokovnega znanja je ključno temeljito poznavanje vsebinskih zahtev delovnega mesta. Naloge morajo temeljiti na realnih situacijah iz vsakodnevne dela, saj kandidati ne marajo nalog, ki ne odražajo dejanskih izzivov, s katerimi se bodo soočali. Smiselno je izbirati naloge, ki jih lahko odličen kandidat zadovoljivo reši v prvem mesecu zaposlitve, pri tem pa izločiti naloge, ki se jih kandidat lahko hitro priuči, ter naloge, vezane na znanja, ki so značilna za posamezen organ ali vezana na interne predpise.

Pomembno je tudi razločevanje med preverjanjem znanja in preverjanjem iznajdljivosti: pri prvem mora biti reševanje nadzorovano, brez dostopa do virov, medtem ko pri drugem lahko kandidatu omogočimo uporabo orodij (vključno z UI), dostop do interneta in reševanje izven okolja razgovora. Naloge morajo biti časovno sorazmerne zahtevnosti delovnega mesta – do 90 minut za srednje zahtevna delovna mesta, daljše pa pri zahtevnih in položajnih delovnih mestih. Jasna navodila so nujna, še posebej, če je del presoje tudi kandidatov pristop k reševanju naloge.

Pred reševanjem naj bodo jasno opredeljena tudi merila kakovosti rešitve, po katerih komisija presoja izdelke. V določenih primerih je smiselno kandidata spodbuditi k samopresoji. Za celovitejšo presojo naj se naloge razdelijo na več smiselnih enot, ki omogočajo vpogled v različne vidike strokovnega znanja. Komisija lahko, če je to vnaprej navedeno, spremlja potek dela z neposrednim opazovanjem ali z nadzorom zgodovine iskanja informacij v spletnih iskalnikih ali orodjih UI. Praktične naloge naj bodo umeščene v širši okvir več metod izbire kadra, saj šele kombinacija različnih virov podatkov omogoča zanesljivo odločitev.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Osnutek realistične naloge	Kratek opis delovne situacije in jasna navodila za kandidata	»Na podlagi opisa delovnega mesta in transkripta intervjuja z vodjo na temo zahtev delovnega mesta, pripravi pol strani A4 naloge, ki simulira tipičen izziv tega delovnega mesta. Dodaj jasna navodila, časovno omejitev in pričakovani obseg odgovora.« [priložimo opis delovnega mesta in transkript intervjuja]
Merila in točkovnik	3-stopenjska lestvica (1-3) s konkretnimi opisniki za vsebinsko kakovost, strukturo in jezik	»Za zgornjo nalogo oblikuj ocenjevalno lestvico 1-3. Za vsako stopnjo opiši, kako izgleda rezultat za to oceno (≤ 60 besed na opis).«
Pregled, ali je naloga vključujoča	Kratek komentar o tveganjih pristranskosti in predlog, kako nalogo narediti vključujočo	»Preglej besedilo naloge. Ali vsebuje kulturno specifične primere ali zapletene izraze, ki bi lahko neupravičeno ovirali kandidate (spol, starost, invalidnost)? Opiši 3 popravke za večjo enakost možnosti.«
Praktična naloga "E-dopis in koledar"	Navodila za kandidata (≤120 besed) + ocenjevalna lestvica 1-3 za komisijo.	»Oblikuj nalogo, kjer kandidat v Wordu izdela uradni dopis s predlogo (naslov, alineje, datum) in v Outlooku ustvari spletni dogodek. Dodaj 3-stopenjsko ocenjevalno lestvico (jasnost, struktura, format, natančnost).«

2) NALOGE ZA PRESOJANJE KOMPETENC

Nekatere kompetence je mogoče presojati tudi s pomočjo nalog, ki sprožijo vedenje, povezano s temi kompetencami. Namen teh nalog je, da komisija neposredno opazuje, kako se kandidat odziva v konkretni situaciji, ki je tipična za delo v DU. Takšne naloge se uporabljajo zlasti za presojanje komunikacije, čustvene stabilnosti, iznajdljivosti, sposobnosti organiziranja, odzivanja na težave z uporabniki, sprejemanja odločitev in poslušanja. Cilj ni, da kandidat »pravilno odgovori«, temveč da pokaže, kako ravna, razmišlja, posluša in se odziva. Za presojanje kompetenc najpogosteje uporabljamo igro vlog, situacijska ter vedenjska vprašanja ali praktične naloge za preverjanje konkretnih veščin.



“ Iskreno povedano, ko sem prvič dobil tako nalogo, sem bil nervozen. Ampak zdaj razumem, zakaj so jo podali – ni šlo za to, kaj znaš na pamet, ampak za to, kako zmoreš stvar rešiti v praksi. ”

Janez



Naloge naj bodo kratke, praviloma ne daljše od petih minut, saj gre za intenzivno izkušnjo za kandidata, ki lahko vpliva tudi na nadaljnji potek razgovora. Njihovo uporabo zato omejimo na tista delovna mesta, kjer je dodatno preverjanje kompetenc upravičeno. Naloge oblikujemo na podlagi kompetenčnega modela – izberemo indikator, ki ga želimo opazovati, nato pa zasnujemo situacijo, ki bo verjetno sprožila to vedenje pri kandidatu. Obenem je potrebno vnaprej določiti tudi, kako bomo odgovore presojali.

Navodila morajo biti jasna in natančna: pojasnimo kontekst situacije in določimo jasen cilj, ki naj ga kandidat doseže. Ključno je, da komisija predhodno razmisli o možnih odzivih kandidata in pripravi svoj odzivni scenarij. Pred uporabo na razgovoru je priporočljivo, da nalogo testiramo v timu – s tem preverimo njeno ustreznost, trajanje in potencial za sprožitev želene kompetence.

Primer naloge za indikator »Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.«:

Kandidat dobi izmišljeno, a realistično situacijo: v pripravi je zakonodajna sprememba, s katero se kandidat kot strokovnjak ne strinja. Njegova naloga je, da v dveh minutah pripravi ustno izjavo, s katero predstavi svoje stališče vodji delovne skupine, ki podpira spremembo. Poudarek naj bo na utemeljevanju mnenja z vidika stroke.

Komisija opazuje, ali kandidat gradi svoje stališče na konkretnih strokovnih dejstvih, virih ali primerih iz prakse. Zabeleži, če se pri argumentiranju izogiba splošnim vrednostnim sodbam in subjektivnim trditvam. Če je odgovor splošen, naj komisija spodbudi kandidata z vprašanjem: »Na kakšni strokovni podlagi to utemeljujete?«

Primer naloge za indikator »Vloži dodaten napor, da pripravi najboljšo rešitev za uporabnike.«:

Kandidat dobi opis tipične situacije iz prakse: uporabniki pogosto napačno izpolnijo obrazec za oddajo vloge, kar povzroča dolgotrajno dopolnjevanje in frustracije tako pri uporabnikih kot pri uradnikih. Kandidat mora v petih minutah predstaviti idejo, kako bi kot uslužbenec pristopil k tej težavi, ne da bi bil posebej zadolžen za prenovo obrazca.

Komisija oceni, ali kandidat prevzema pobudo za izboljšanje storitev brez formalne zadolžitve, kako razume uporabniško izkušnjo ter ali razmišlja o realnih in izvedljivih korakih, ki bi uporabnikom olajšali postopek (npr. priprava navodil, opozorila ob pogostih napakah, predlog za dodatno podporo uporabnikom). Pomembna je tudi pripravljenost na sodelovanje z drugimi deležniki in vlaganje osebnega napora za izboljšanje uporabniške izkušnje.

Primer naloge za indikator »Kritično presodi zanesljivost digitalnih virov in vsebin.«:

Kandidat prejme tri kratke izseke iz različnih spletnih virov, ki se nanašajo na isto tematiko – med njimi so lahko objava na družbenem omrežju, mnenje na forumu ter uradno poročilo organa. V omejenem času mora presoditi, kateri vir bi uporabil kot podlago za pripravo uradnega dokumenta, ter utemeljiti svojo odločitev. Pri tem mora pojasniti, katere kriterije uporablja pri presoji zanesljivosti in kako bi dodatno preveril informacije, če bi bile te pomembne za strokovno odločanje.

Komisija ocenjuje, ali kandidat razlikuje med uradnimi in neuradnimi viri, ali zna prepoznati ključne elemente, ki vplivajo na verodostojnost informacije (npr. avtoriteta vira, čas objave, preverljivost), ter ali utemeljuje svojo izbiro na preiščeni in strokovni osnovi. Poleg tega se upošteva, ali kandidat upošteva osnovne etične smernice pri rabi podatkov s spleta, kot so skrb za varstvo osebnih podatkov in odgovorna uporaba javno dostopnih informacij.



Za presojanje kompetenc, predvsem medosebnih veščin, lahko v sklopu razgovora uporabimo tudi igro vlog. Kandidatu damo navodilo, da na primer komunicira s težavno stranko, odkrije uporabnikove potrebe, zagovarja določena stališča o aktualni tematiki, ali razloži določene zapletene vsebine laiku.

Kompetence lahko neposredno preverjamo tudi med potekom razgovora. Poleg vsebine kandidatovih odgovorov smo posebno pozorni na njegov način odzivanja na dodatne naloge ali navodila znotraj razgovora. Na primer, kadar je za delovno mesto pomembno jasno izražanje, kandidata prosimo, da na naše vprašanja oblikuje jedrnate in razumljive odgovore. Če želimo presojati organiziranost, lahko kandidata med odgovarjanjem prekinemo, načnemo drugo temo ter po vmesni temi prosimo, da nadaljuje s predhodno razlago.

Če želimo preveriti kandidatove veščine sočasnega izvajanja več nalog, mu lahko med razgovorom zadamo nov izziv ali nalogo, ki jo mora predstaviti na koncu razgovora. Vmes mu ne omogočimo ločenega časa za pripravo, temveč mora ves čas odgovarjati na druga vprašanja. Za preverjanje načrtovanja časa in učinkovitosti kandidata časovno omejimo pri podajanju odgovorov. Primer tovrstnega navodila je, naj v treh minutah razloži ključne naloge pri prejšnjih delodajalcih.

Navedene naloge bodo za kandidata nepričakovane, zato je pomembno opazovati njegove odzive in neverbalno komunikacijo. Povečana pozornost je priporočena tako ob podajanju navodil kot tudi med reševanjem dodatnih izzivov.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Hitri osnutek naloge	Kratek opis realistične situacije in jasna navodila za kandidata (≤ 150 besed)	<i>»Na podlagi kompetence [npr. Krepitev sodelovanja] in indikatorja [,Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.'] oblikuj simulacijo v dolžini 150 besed za 5-minutno igro vlog v javni upravi. Dodaj jasen cilj naloge za kandidata.«</i>
Scenarij za komisijo	»Če-potem« vodič, kako člani komisije odgovarjajo na tri najverjetnejše odzive kandidata	<i>»Na osnovi simulacije napiši 3 možne odzive kandidata (površen, čustven, strukturiran) in kratka dopolnilna vprašanja, ki jih komisija lahko postavi v vsakem primeru.«</i>
Praktična naloga za poljubno kompetenco	Naloga, ki vsebuje: • kratek opis situacije, ki sproži želeno vedenje, • jasno navodilo kandidatu (čas, cilj, pričakovana oblika odgovora), • ocenjevalno tabelo z 2–4 merili, neposredno vezanimi na izbrane indikatorje (opis visokega, srednjega, nizkega doseganja).	<i>»Pripravi praktično nalogo za presojanje kompetence [vnesi kompetenco]. Uporabi točne indikatorje: [vnesi indikatorje]. Naloga naj traja največ 10 minut. Vključi 1) kratek kontekst (1–2 stavka), 2) navodilo kandidatu (kaj mora storiti in v kakšni obliki oddati), 3) ocenjevalno tabelo s 3 stopnjami doseganja za vsak indikator (visoko/srednje/nizko).«</i>

Namig: ko UI ustvari nalogo, jo na hitro preizkusimo v timu – preberemo scenarij, odzivamo se po vlogah in v 10 minutah vidimo, ali naloga res omogoča izkazovanje in preverjanje želenega vedenja.



4.3 Posodabljanje strokovnih nalog in pisnih preizkusov strokovnega znanja

Strokovne naloge in pisni preizkusi strokovnega znanja morajo odražati aktualne vsebinske, pravne in organizacijske razmere v DU. Zato je nujno njihovo redno posodabljanje za ohranjanje veljavnosti in verodostojnosti izbirnega postopka. Spremembe zakonodaje, digitalizacija delovnih postopkov, spremembe v organiziranosti dela ali pojav novih vsebinskih izzivov so dejavniki, ki zahtevajo sprotno prilagajanje vsebine nalog. Posodabljanje naj vključuje pregled, ali naloga še vedno preverja ustrezne kompetence, ali je jezik naloge razumljiv in ali so navodila jasna in dovolj usmerjevalna. Enako velja za pisne preizkuse strokovnega znanja – vprašanja morajo biti vsebinsko točna, skladna z veljavnimi predpisi in oblikovana tako, da ne ustvarjajo pristranskosti. Smiselno je, da organi vzpostavijo mehanizem za periodični pregled nalog, v katerega so vključeni tako vsebinski strokovnjaki kot kadrovski delavci. S tem se zagotovi, da naloge ostajajo relevantno orodje za oceno dejanske pripravljenosti kandidatov na delo.

Priporočljivo je, da vsak organ vzpostavi evidenco nalog, v kateri se vodi datum nastanka, vsebinski sklop, ocenjevana kompetenca, datumi sprememb in zadnje preverjanje. Redni interval za posodabljanje naj bo dve leti, vmes pa naj se naloge pregledajo ob pomembnih spremembah zakonodaje, postopkov ali informacijskih rešitev, ki vplivajo na vsebino naloge.

Postopek posodabljanja naj vključuje:

1. vsebinsko revizijo naloge s strani strokovnjaka s področja,
2. notranje testiranje naloge (priporočljivo z vsaj dvema zaposlenima, ki nista sodelovala pri oblikovanju),
3. pisno evalvacijo: težavnost, razumljivost navodil, ustreznost trajanja in prisotnost pričakovanega vedenja.

4.4 Psihometrično testiranje v izbirnih postopkih

4.4.1 Dodana vrednost psihometričnega testiranja v izbirnih postopkih

Psihometrično testiranje temelji na znanstveno razvitih in standardiziranih metodah merjenja psiholoških lastnosti. Gre za instrumente, ki so bili razviti na podlagi empiričnih raziskav, preverjeni na večjih vzorcih in opremljeni z normami, ki omogočajo primerjavo posameznikovih rezultatov z referenčnimi skupinami (glede na spol, starost, geografsko lego ...). Ključna značilnost psihometričnih testov je, da merijo relativno stabilne psihološke vidike, kot so spoznavne sposobnosti, osebnostne in čustvene ali motivacijske lastnosti, socialna vedenja, stališča, vrednote in podobno. Testi se razlikujejo tudi po načinu izvedbe. Na primer: posameznike lahko testiramo individualno, v skupini ali prek računalnika (na daljavo).

Za razliko od neformalnih ocen ali vtisov, ki jih pogosto dobimo na razgovorih, psihometrični testi omogočajo strukturirano in objektivno merjenje tistih vidikov posameznika, ki so sicer težko neposredno opazni. Vodja lahko na razgovoru dobi vtis o komunikacijskih spretnostih kandidata, bistveno težje pa bo zanesljivo ocenil njegovo sposobnost kompleksnega logičnega sklepanja, odpornost na stres ali način sprejemanja odločitev v negotovih situacijah. Prav tu psihometrično testiranje zapolnjuje pomembno vrzel.

Ena ključnih prednosti psihometričnega testiranja v izbirnih postopkih je tudi njegova napovedna vrednost. Raziskave namreč dosledno kažejo, da so zlasti kognitivni testi med najboljšimi napovedniki delovne



uspešnosti, še posebej na zahtevnejših delovnih mestih, kjer so potrebni analitično razmišljanje, presoja informacij in sposobnost učenja. Osebnostni testi dodatno prispevajo k razumevanju, kako bo posameznik verjetno deloval v organizacijskem okolju – kako se bo odzival na pritiske, kako bo sodeloval z drugimi in kakšen slog vodenja ali dela bo razvijal.

Psihometrično testiranje lahko pomembno zmanjša tveganje napačnih kadrovskih odločitev. Kot dopolnilna metoda zaposlitvenim razgovorom, temelječim na vedenjskih vprašanjih, pisnim preizkusom strokovnega znanja in strokovnim nalogam, služijo psihometrični testi kot dodatni vir informacij, ki se interpretira v povezavi z zahtevanimi kompetencami delovnega mesta.



“ Interpretacijo rezultatov psihometričnega testiranja kandidatov vedno skušam povezati z ugotovitvami iz vedenjskih vprašanj glede njihovih močnih in razvojnih kompetenc. Tako dobim bolj celovito sliko o kandidatih in se skupaj z vodji lažje odločim za najustrežnejšega. To je še posebej dragoceno v primeru več kandidatov, med katerimi nobeden izrazito ne izstopa. ”

Metka

4.4.2 Izvedba psihometričnega testiranja

Kakovost oziroma dodana vrednost psihometričnega testiranja v izbirnem postopku je odvisna od celotnega procesa – od izbire ustreznih testov, jasne opredelitve namena testiranja do strokovne interpretacije rezultatov.

Testi, ki se uporabijo v izbirnem postopku, morajo biti znanstveno preverjeni, zanesljivi in veljavni ter primerni za konkretno populacijo, kulturni kontekst in zahteve delovnega mesta. Prav tako je pomembno, da so namen testiranja, posredovanje in hramba podatkov jasno komunicirani vsem vključenim. Kandidati morajo razumeti, zakaj se testiranje izvaja in kako bodo rezultati uporabljeni. Vse osebe, ki pristopijo k psihometričnemu testiranju, morajo zato v skladu s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR) potrditi ali podpisati seznanjenost s temi informacijami. Le tako lahko testiranje prispeva k zaupanju v kadrovske procese, namesto da bi vzbujalo odpor ali strah.

Psihometrično testiranje smejo izvajati samo za to usposobljeni strokovnjaki (običajno psihologi), ki sledijo določenim protokolom izvedbe. Ti strokovnjaki imajo tudi edini vpogled v neposredne rezultate kandidatov. Na podlagi teh pripravijo ustrezno interpretacijo, ki upošteva pričakovanja in zahteve posameznega delovnega mesta. Kadroviki, vodje in tudi sami kandidati prejmejo vpogled v tako pojasnjene rezultate, povezane z delovnim mestom.

4.4.3 Presoja temeljnih kompetenc v prvem delu izbirnega postopka pri Centru za kadre

V skladu z ZJU-1 Center za kadre izvaja javne natečaje za organe državne uprave in druge državne organe ter uprave lokalnih skupnosti, ki so pristopili k internemu trgu dela. V okviru prvega dela izbirnega postopka Center za kadre skrbi za presojo temeljnih kompetenc, ki se opravi na podlagi psihometričnih testov, ki jih kandidat izpolni pod nadzorom uradne osebe Centra za kadre. Po opravljeni presoji se za vsakega kandidata izdela računalniško generirano poročilo o presoji temeljnih kompetenc, ki ga Center za kadre posreduje organu, za katerega je izvedel prvi del izbirnega postopka. Poročilo je pripravljeno tako, da je jasno in razumljivo tudi osebam, ki niso psihologi oziroma nimajo znanj s področja psihološkega testiranja. Med nalogami Centra za kadre je tudi pomoč organom pri presoji kompetenc v drugem delu izbirnega postopka v javnem natečaju.

05

PRIDOBIVANJE KOMPETENC ZA IZVAJANJE ZAPOSLOTITVENIH RAZGOVOROV V DU

- 5.1 Usposabljanja za vodje in kadrovike
- 5.2 Drugi načini pridobivanja kompetenc
- 5.3 Literatura o izvajanju zaposlitvenih razgovorov in drugih metodah izbirnega postopka



5. Pridobivanje kompetenc za izvajanje zaposlitvenih razgovorov v DU

Izvedba kakovostnega zaposlitvenega razgovora zahteva več kot le poznavanje natečajnih pogojev in postavljanje vprašanj. Zahteva razumevanje kompetenc, strukturirano spraševanje, zavedanje lastnih pristranskosti in še veliko drugih veščin. Da bi zagotovili sledenje smernicam zaposlitvenih razgovorov in visoko kakovost izbirnih postopkov, je ključno, da vodje in kadroviki pridobijo ustrezna znanja ter veščine. To poglavje opisuje možnosti in priporočila za pridobivanje kompetenc za izvajanje zaposlitvenih razgovorov v DU.

5.1 Usposabljanja za vodje in kadrovike

Vodje sodelujejo v izbirnih postopkih kot predsedniki komisij, včasih tudi kot vodje razgovorov. Zato je pomembno, da razumejo, kako prepoznati ključne kompetence, kako sodelovati v strukturiranem zaposlitvenem razgovoru in kako podati argumentirano oceno kandidata. Kadroviki imajo ključno vlogo v celotnem izbirnem postopku: od priprave objave, oblikovanja meril, izbora metod, priprave vprašanj, moderiranja razgovorov do zaključne presoje. Zaželeno je, da vodje in kadroviki svoje kompetence za izvajanje zaposlitvenih razgovorov v DU krepijo preko različnih priložnosti, na primer:

- Usposabljanja oziroma predstavitve za uporabo kompetenčnega modela in njegovo uporabo pri presojanju kompetenc zaposlenih ter v izbirnih postopkih. Znanja so uporabna tako za presojanje kompetenc zaposlenih, kot tudi za uporabo kompetenčnega modela v izbirnih postopkih, saj je ta podlaga za postavljanje meril in vedenjskih vprašanj.
- Daljša usposabljanja o uporabi kompetenčnega modela, ki so namenjena predvsem notranjim trenerjem – kadrovikom. Na usposabljanjih v šestih dneh spoznajo, kako objektivno presojati kompetence, podajati razvojne povratne informacije, izvajati izbirne postopke s pomočjo kompetenčnega modela in utrjevati veščine postavljanja vedenjskih vprašanj. Udeleženci preko praktičnih nalog preverijo teorijo tudi v praksi.

Mnenja udeležence o usposabljanjih

»Zavzetost kolegic in kolegov, ki vodijo aktualne projekte za razvoj področja ravnanja s kadri v DU, je navdihujoča in nas motivira k uvajanju sprememb v naša delovna okolja. Na usposabljanju nam je trener prenesel dragocena znanja in praktične izkušnje, ki jih takoj lahko uporabimo pri svojem delu in izboljšamo dosedanje prakso vodenja zaposlitvenih razgovorov. Prepričana sem, da lahko s tovrstnimi projekti ter aktivnostmi skupaj prispevamo k razvoju ravnanja s kadri v DU in postanemo odličen delodajalec.«

Suzana Rudež, Služba generalnega direktorja policije, junij 2025

Več informacij v zvezi z usposabljanji je na voljo na spletni strani [Upravne akademije](#).



5.2 Drugi načini pridobivanja kompetenc

Že z branjem teh Smernic se bralci seznanjajo z načeli izvajanja zaposlitvenih razgovorov in s širšimi temami, povezanimi z izbirnim postopkom v DU. Drug način pridobivanja znanja je preko [e-gradiv](#). Ključno je, da vodje in kadrovice pridobljeno znanje preizkusijo tudi v praksi. Pri tem jim lahko pomaga Center za kadre ali usposobljeni vodje in kadrovice, ki so opravili daljše usposabljanje notranjih trenerjev – kadrovikov na temo zaposlitvenih razgovorov v DU.



Priročna UI

Znanje na področju izbirnih postopkov je možno pridobiti in testirati tudi s pomočjo UI. Za vodje in kadrovice v DU so orodja generativne UI lahko uporabna, ker omogočajo individualizirano vajo, takojšnjo povratno informacijo in usklajevanje z uradnimi kompetenčnimi modeli – brez potrebe po iskanju »živih« kandidatov ali zunanjih trenerjev. Spodaj je nekaj načinov, kako lahko UI postane neke vrste osebni mentor pri poglobitvi kompetenc za izvajanje zaposlitvenih razgovorov.

Kako lahko UI pomaga	Cilj	Kako	Poziv (kopiramo v orodje)
UI mentor za sprotno povratno informacijo	Samocena kakovosti vprašanj in strukture razgovora	Kopiramo in prilepimo osnutek vprašanj, o katerih razmišljamo, in zahtevamo analizo glede: • ujemanja z izbranimi kompetencami, • morebitnih pristranskosti (neprimerna ali diskriminatorna formulacija), • logičnega zaporedja in dolžine razgovora.	»Preglej naslednji nabor vprašanj za razgovor za položaj višjega upravnega svetovalca. Označi vprašanja, ki ne merijo jasne kompetence, in dodaj izboljšave, upoštevajoč Kompetenčni model DU (verzija 2025).«
Mikroučenje s kvizi in digitalnimi karticami (flash-cards)	Hitro utrjevanje teoretičnega znanja (npr. STAR-metoda, pravna izhodišča, diskriminacija)	• Prosimo UI, da pripravi dnevni 5-minutni kviz ali zbirko digitalnih kartic (flash-cards). • Uporabimo jih individualno ali z ekipo (npr. v MS Teams kanalu).	»Pripravi 10 kartic v formatu vprašanje/odgovor o korakih STAR-metode za kadrovice, ki bo vodil razgovor. Za vsako kartico dodaj primer vprašanja, povezanega z delom v DU.«
Samodejno generiranje vedenjskih vprašanj iz kompetenčnega modela	Pospešitev priprave strukturiranega razgovora skladno s smernicami MJU	V poziv vključimo nabor ključnih kompetenc in raven zahtevnosti teh kompetenc. Prosimo UI za 2–3 vedenjska vprašanja na kompetenco z možnostjo njihovega takojšnjega preoblikovanja.	»Na podlagi kompetence Analitično razmišljanje (raven 1) oblikuj po tri vedenjska vprašanja v slovenščini, ki sledijo strukturi: situacija – dejanje – rezultat. Za vsako dodaj tudi primerno podvprašanje za poglobitev.«



5.3 Literatura o izvajanju zaposlitvenih razgovorov in drugih metodah izbirnega postopka

- Behavioural Insights Team. (2021). *How to run structured interviews: 7 steps for using structured interviews in recruitment and promotions to improve gender equality and representation*. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/07/BIT_How_to_improve_gender_equality_guide_RSI.pdf
- Byham, W. C. (1989). *Targeted selection: A behavioral approach to improved hiring decisions*. Development Dimensions International.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2021, 27. oktober). *Recruitment: An introduction (Factsheet)*. <https://handbook.scot/wp-content/uploads/2022/04/Recruitment-an-Introduction-CIPD-Factsheet.pdf>
- Hoevemeyer, V. A. (2005). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job*. AMACOM.
- Horstman, M. (2019). *The effective hiring manager*. Wiley.
- Kessler, R. (2012). *Competency-based interviews: How to master the tough interview style used by the Fortune 500s* (Rev. ed.). Career Press.
- Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. (2026). Ministrstvo za javno upravo. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Ravnanje-s-kadri/VKM/PRIROCNIK_9-1-2026_final.pdf.
- U.S. Office of Personnel Management. (2008). *Structured interviews: A practical guide*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/guide.pdf>
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2024, marec). *Gradivo za strokovni izpit: Vodenje razgovora ter selekcijski postopek in obravnava kandidatov*. https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Partnerji/Dokumenti_Partnerji/Dokumenti_Strokovni_ipit/Gradivo_strokovni_ipit_ZRSZ.pdf



06

PRIROČNA IN VARNA UPORABA UI



6. Priročna in varna uporaba UI

UI se v DU že pojavlja v obliki orodij, ki pišejo osnutke besedil, iščejo zakonodajo ali odgovarjajo na vprašanja državljanov (OECD, 2021b). Za večino uslužbencev pa UI ni »čarobna škatla«, ampak nova sodelavka, ki potrebuje jasna navodila in skrbno preverjanje. Skozi celotne Smernice smo predlagali namige, kako lahko uporabimo UI pri različnih kadrovskih aktivnostih. V tem poglavju pa predstavimo preprost okvir, ki podpira učinkovito in odgovorno uporabo UI v vseh aktivnostih. Utemeljen je na modelu štirih veščin – »4 D« in dokumentu [»Zaveze za uporabo orodij generativne umetne inteligence, dostopnih na spletu«](#) Ministrstva za digitalno preobrazbo.

Na splošno lahko razlikujemo tri načine možnega sodelovanja z umetno inteligenco:

- **Avtomatizacija:** UI opravi rutinsko nalogo po našem natančnem navodilu. Primer: »Iz tega 5-stranskega zapisnika naredi povzetek v 150 besedah.« Rezultat prihrani čas, a ga moramo natančno pregledati (slovnica, točnost, ton).
- **Izboljševanje:** z UI si »podajamo žogico«. Na primer napišemo osnutek povratne informacije za zaposlenega, UI predlaga tri dodatne pohvale in dva konkretna predloga izboljšave, mi pa izberemo, kar je smiselno.
- **Avtonomno delovanje:** UI nastavimo tako, da samodejno opravlja delo tudi, ko smo odsotni, na primer klepetalnik, ki 24 ur dnevno odgovarja na pogosta vprašanja občanov o davkih. Ta način zahteva več znanja, a lahko pomembno razbremeni uradne telefone in e-pošto.

Večina uslužbencev v DU bo za začetek izkoriščala prvi dve možnosti: avtomatizacijo in izboljševanje. Ko se navadimo na način razmišljanja in preverjanja rezultatov, bomo lažje prešli na zahtevnejše »agente«.

Štiri veščine, ki jih razvijamo pri delu z UI (model »4 D«)

Preden z UI opravimo prvo nalogo, je smiselno razmisliti: kaj naj orodje opravi, kako naj mu to sporočimo in kdo na koncu jamči za končni izdelek. Odgovor se skriva v štirih preprostih, a zelo uporabnih korakih. Če veščine 4 D obvladamo, lahko UI varno vključimo v katero koli fazo dela – od priprave osnutka do analize podatkov in oblikovanja priporočil.



Veščina (»4 D«)	Kaj pomeni v praksi	Konkretni primeri uporabe
Delegiranje (Delegation) Kaj prepustimo UI	Odločimo se, kateri del naloge lahko varno opravi UI, da mi prihranimo čas. Po potrebi določimo merila kakovosti (npr. dolžina, slog, natančnost).	UI povzame 10-stranski zapisnik sestanka v 180 besedah. UI pripravi tabelo ključnih vedenjskih vprašanj za razgovor na podlagi vedenjskih kazalnikov kompetenc. UI predlaga strukturo poročila (naslovi poglavij, logičen vrstni red).
Opisovanje (Description) Kako napišemo poziv oz. navodilo	Ključno je, da poziv vsebuje cilj in kontekst, povezana s tem, kakšen izdelek želimo. Smiselno je dopisati, v kateri vlogi pišemo in kdo je ciljna skupina. Lahko določimo tudi omejitve (dolžina, ton, ciljna skupina) in morebitne ključne besede. Bolj ko smo natančni, manj popravkov bo kasneje.	»Delujem kot višji svetovalec v Sektorju za [vstavimo] na Ministrstvu za [vstavimo]. Pripravi kratko informacijo za sejo Vlade RS (180–220 besed), v kateri jasno pojasnimo ključne spremembe v [vstavimo]. Struktura rezultata: en uvodni stavek, nato tri jedrnate alineje (->). Vsebina: v vsaki alineji poudari po eno konkretno korist za [vstavimo] Ton: uraden in strokoven, brez okrajšav ali tujk, razen če gre za uradne izraze EU. Ne vključuj zneskov, osebnih imen ali drugih občutljivih podatkov.« »V Excelu ustvari formulo, ki sešteje vrstice B2:B20 le, če je v stolpcu C enak zapis DA.«
Presojanje (Discernment) Kako preverimo rezultat?	Kritično ocenimo dejstva, terminologijo, slog, skladnost z GDPR in internimi pravili. Po potrebi navzkrižno preverimo zakonske citate ali statistične podatke.	Preverimo, ali datum veljavnosti zakona ustreza objavi v Uradnem listu. Popravimo netočen prevod strokovnega izraza (»state aid« -> »državna pomoč«).
Odgovornost (Diligence) Kdo jamči za rezultate in kako?	Končni izdelek vedno podpišemo mi; UI ostaja orodje. Vključimo oznako o uporabi UI in po potrebi anonimiziramo osebne podatke. Arhiviramo končno različico v Informacijski sistem za upravljanje in razvoj zaposlenih v DU (v nadaljevanju IS MUZA) ali drug odobren sistem.	Dodamo vrstico: »Osutek pripravil UI-asistent, pregledala in potrdila M. Novak, 12. 6. 2026.« Osebne podatke (ime kandidata) nadomestimo s »Kandidat 3« pred vnosom v javno orodje. Končno poročilo shranimo kot PDF v lastni evidenci.



»Zaveze za uporabo orodij generativne umetne inteligence« Ministrstva za digitalno preobrazbo dopolnjujejo model »4 D« predvsem z vidika Presojanja in Odgovornosti. Veljajo pri vsaki uporabi javno dostopnih orodij UI. Spodaj so povzete zaveze:

1. Zaščita podatkov

V orodja UI ne smemo vnašati osebnih podatkov, tajnih informacij ali drugih zaščitene vsebin, saj nad njimi izgubimo nadzor. Podatki, vneseni v zunanje sisteme, lahko ostanejo shranjeni in dostopni nepooblaščenim osebam.

2. Nadzor nad podatki

Ko podatke delimo z zunanjim orodjem, nimamo več zagotovila, kje in kako bodo shranjeni ali uporabljeni. Tudi varna infrastruktura ponudnika ne pomeni popolnega nadzora za uporabnika.

3. Negotov izbris

Gumb »Izbriši« (Delete) pri orodjih UI ne zagotavlja fizičnega izbrisa podatkov iz vseh strežnikov ali varnostnih kopij. Vedno predpostavljamo, da vneseni podatki ostajajo nekje shranjeni.

4. Anonimizacija

Ob uporabi UI orodij podatke razosebimo in skrbno odstranimo vse, kar bi lahko posameznika identificiralo. To zmanjša tveganje za kršitev varovanja osebnih podatkov.

5. Odgovornost za vsebine

Ne glede na kakovost rezultata UI za končno vsebino vedno odgovarja človek. UI je zgolj orodje, končni izdelek pa mora pregledati in potrditi uslužbenec.

6. Razkritje uporabe UI

Kjer je to primerno, transparentno navedemo, da smo pri pripravi gradiva uporabili orodje UI. To krepi zaupanje in omogoča razumevanje nastanka vsebine.

7. Preverjanje vzorcev

UI lahko ustvari napačne analize ali »halucinira«, zato podatkovnih vzorcev in statističnih analiz nikoli ne sprejemamo brez kritičnega preverjanja.

8. Časovno kritični postopki

Pri nalogah z roki ne smemo računati na popolno razpoložljivost orodij UI, saj lahko pride do nedostopnosti ali tehničnih težav. Kritične naloge naj zato vedno omogočajo izvedbo brez UI.



“V praksi te zaveze zagotavljajo, da v javno dostopna orodja UI ne vnašamo osebnih podatkov, imen, zaupnih informacij ali vsebin iz internih dokumentov. Če želimo uporabiti UI na primer pri pripravi zapisnika ali poročila, najprej anonimiziramo podatke. Vse, kar UI pripravi, obravnavamo kot osnutek, ki ga sami kritično pregledamo, preverimo dejstva in po potrebi popravimo – saj smo za končni izdelek odgovorni mi, ne UI. UI uporabljamo kot pomoč pri rutinskih opravilih, nikoli pa kot glavno orodje pri nalogah, ki so časovno kritične ali občutljive z vidika varstva podatkov.”

Metka



Tri pogoste skrbi in kako jih obravnavamo

Ko govorimo o uvajanju UI, se skoraj vedno pojavijo enaka vprašanja in dvomi. Pomembno je, da jih obravnavamo odkrito, saj prav negotovost pogosto zavira poskusno rabo novih orodij. Spodnja tabela pokaže, kako lahko skrb preoblikujemo v konkreten korak, ki krepi našo samozavest pri delu z UI.

Skrb	Kako si pomagamo
»UI mi bo vzela službo.«	UI avtomatizira ponavljajoče naloge, mi pa se osredotočimo na delo z ljudmi, presojanje in strateško razmišljanje.
»Kaj, če UI napiše nekaj napačnega?«	Veščina Presojanje: vedno preberemo in potrdimo rezultat – podobno kot gradiva sodelavcev.
»Ali je varno vnašati podatke?«	Na javno dostopnih orodjih UI zaupnost ni zagotovljena. Podatke vedno anonimiziramo (npr. odstranimo imena, številke, interne oznake) in vedno preverimo, ali imamo dovoljenje za uporabo določenih podatkov.

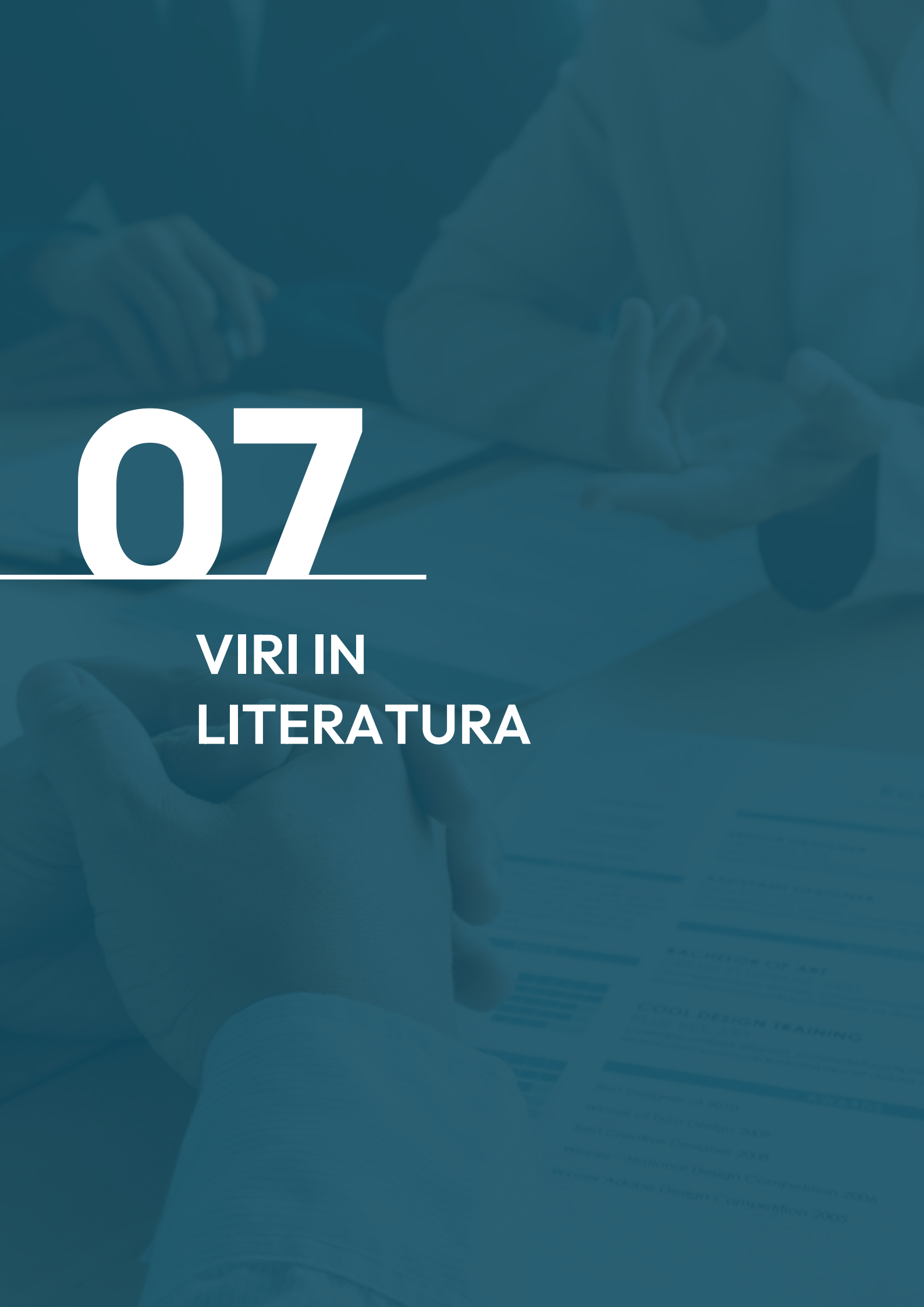


“ Sam sem do UI precej skeptičen. Zato sem si zadal majhen izziv, v katerem sem želel preizkusiti orodje UI. **Izbral sem si nalogo**, ki jo pogosto opravljam, in sicer osnutek odgovora stranki.

Najprej sem osnutek elektronskega sporočila napisal **na svoj običajni način in štopal**, koliko časa potrebujem za to. Vzelo mi je 20 minut. Nato sem pripravil **drugo različico – z orodjem UI** – in sem napisal jasen poziv. Rezultat sem preveril. To mi je – neizkušenemu – vzelo kakšnih 5 minut. Nato sem primerjal čas za izvedbo in kakovost obeh izdelkov. Kritično sem pregledal, kaj je UI naredila dobro in kaj bi morala vedeti, da bi bil rezultat še boljši. Opravil sem dve izboljšavi zapisa, ki mi ga je posredovala UI, in spotoma krepil še veščino Presojanje.

Miha

”



07

VIRI IN
LITERATURA



7. Viri in literatura

- Bourdage, J. S., Schmidt, J., Wiltshire, J., Nguyen, B. in Lee, K. (2020). Personality, interview performance, and the mediating role of impression management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 556–577. <https://doi.org/10.1111/joop.12304>
- Christian, M. S., Edwards, B. D. in Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17. izd.). Pearson.
- Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2024, 23. oktober). *Zaveze za uporabo orodij generativne umetne inteligence, dostopnih na spletu* (Št. 63116/202431501) [Neobjavljen interni dokument].
- OECD. (2021a). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OECD. (2021b). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector* (Delovni dokumenti o javnem upravljanju, 45). OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf
- OpenAI. (2025, 23. junij). ChatGPT [veliki jezikovni model za generiranje besedila].
- Raskuratova, A. (2024, 22. marec). Psychological safety - in the workplace and in the interviews. <https://www.linkedin.com/pulse/psychological-safety-workplace-interviews-alesya-raskuratova-engre/>
- Swain, R. (2025, junij). Strength-based interviews. Prospects. <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/strength-based-interviews>
- UK Government Cabinet Office. (2025, 29. januar). *Success profiles: Civil service behaviours*. GOV. UK. <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours>

Pri pripravi tega dokumenta smo za pomoč pri oblikovanju in urejanju besedila uporabljali tudi orodje ChatGPT. Vsa vsebina, ustvarjena s pomočjo umetne inteligence, je bila skrbno pregledana, dopolnjena in prilagojena s strani avtorjev. Končna različica odraža naše znanje in izkušnje, povezane s trenutnimi trendi na področju ravnanja s kadri. Čeprav nam je umetna inteligenca pomagala pri ustvarjanju določenih delov besedila, za vsebino in točnost v celoti odgovarjamo avtorji. To navedbo vključujemo zaradi preglednosti in kot priznanje vse pomembnejše vloge umetne inteligence pri nastajanju vsebin in drugih intelektualnih del.



08

PRILOGE

Best Designer of 2010
Winner of Euro Design 2009
Best Creative Designer 2008
Winner – National Design Competition 2006
Winner Adobe Design Competition 2005



8. Priloge

8.1 Vedenjska vprašanja in podvprašanja

TEMELJNE KOMPETENCE

ZAVEZANOST
STROKOVNOSTIKREPITEV
SODELOVANJAPROAKTIVNOST
V STORITVAHUPORABA
DIGITALNIH
REŠITEV

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Opišite konkreten primer, ko ste samoiniciativno usvojili pomembna nova strokovna znanja.

Kaj vas je motiviralo za učenje? Na kakšen način ste pridobivali znanja? Kako ste našli čas/energijo za učenje? Kje ste uporabili ta znanja?

Pri katerem strokovnem projektu v zadnjih letih ste morali povezati največ različnih strokovnih znanj?

Katera znanja ste povezali med seboj? Od kod ste dobili manjkajoče informacije? S kakšnimi izzivi ste se soočili? Kako je to vplivalo na vaše nadaljnje delo?

Naštejte vsa izobraževanja, ki ste se jih udeležili v zadnjih petih letih.

Kako ste sprejeli navedena izobraževanja? Katera izobraževanja so bila najbolj koristna? Kaj od slišane ste uporabili pri delu? Katera vsebina vam je do danes ostala v spominu?

S katerimi novimi strokovnimi vsebinami ste se srečali v zadnjem letu? Kaj ste naredili, da bi se jih naučili?

Kako ste odkrili navedene vsebine? Kako motivirani ste bili za učenje? Kako ste usvojili nova znanja? Kje ste to znanje že uporabili?

Na kateri strokovni dosežek/strokovno nalogo na svojem področju ste najbolj ponosni?

Kaj je razlog, da ste izbrali ravno ta dosežek? Kako ste prišli do rešitev? Kje so bili največji izzivi? Kaj ste se ob tem naučili? Kaj bi z današnjimi znanji naredili drugače?

Katera znanja bodo najbolj pomembna na vašem področju v naslednjih letih? Kako ste se doslej razvijali na tem področju?

Kako ste prepoznali te trende? Kako motivirani ste za učenje »na zalogo«? Katera znanja so vam že prišla prav? Kaj so vaši kratkoročni razvojni načrti na tem področju?

Opišite vse spremembe pri delu v zadnjem letu, ki so posledica novih strokovnih znanj.

Kako pogosto ste v zadnjem letu morali zagovarjati svoje strokovne rešitve?

Pri katerih kompetencah ste v zadnjem letu najbolj napredovali?

Kako ste prepoznali napredek pri kompetencah? Kaj so prepoznali drugi? Kako se je napredek odražal na rezultatih? Kaj vse je pozitivno vplivalo na razvoj teh kompetenc?

Predstavite primer, ko ste za rešitev kompleksne naloge potrebovali znanja, ki presegajo vaše ožje strokovno področje.

Kako ste odkrili potrebo po novih znanjih? Kako ste začeli z učenjem? Kako ste pridobili manjkajoča znanja? Kako ste se počutili ob seznanjanju z novimi temami?

Kako ste v zadnjem letu vzdrževali stik z najnovejšimi znanji na svojem strokovnem področju?

Kje ste pridobili največ informacij? Koliko energije ste vložili v učenje? Katere metode za pridobivanje znanj so vam najljubše? Kako ste to znanje delili z drugimi?

Kdaj ste se morali v zadnjih treh letih najbolj intenzivno poglobiti v stroko?

Kako ste se poglobili v vsebine? Kako ste se ob tem počutili? Kaj je bil razlog za poglobljanje v vsebine? Kje ste uporabili navedena znanja?

Kako pogosto ste v zadnjem letu morali zagovarjati svoje strokovne rešitve?

Kako ste se pripravili na zagovarjanje svojega mnenja? Kako ste se ob tem počutili? Kako suvereni ste bili pri tem? Kako ste oblikovali svoje najmočnejše argumente?



KREPITEV SODELOVANJA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste se najbolj angažirali pri oblikovanju dobrih odnosov v timu?

Kaj je bil razlog za takšno angažiranost? Kako ste se lotili oblikovanja dobrih odnosov? Na katere izzive ste naleteli? Kako ste jih reševali? Kako so se na to odzvali drugi?

Kako pogosto ste v zadnjem letu podali negativno oziroma kritično povratno informacijo članom tima?

Katera povratna informacija je bila za vas najtežja? Kako ste se nanjo pripravili? Kakšen je bil odziv sodelavcev? Kakšni so bili učinki teh pogovorov?

Natančno opišite sodelovanje z osebo, ki se je od vas najbolj razlikovala.

Kje so bile največje razlike med vama? S katerimi izzivi ste se soočili? Kaj ste morali prilagoditi pri sebi? Kakšen je bil rezultat tega sodelovanja?

Na kateri primer usklajevanja raznolikih mnenj v zadnjih letih ste najbolj ponosni?

Kaj je razlog, da ste izbrali ravno ta primer? Kakšna so bila izhodiščna mnenja? Kako ste začeli z usklajevanjem? Kaj je prinašalo rezultate? Katere strategije niso delovale?

Opišite najbolj intenzivno situacijo, ko ste morali delati z neproduktivnimi sodelavci.

Kako je na vas vplivala neproduktivnost? Kako ste obravnavali ta izziv? Česa niste naredili, pa bi morali? Zakaj? Kakšen je bil odziv sodelavcev?

Kateri primer medsektorskega sodelovanja v zadnjih letih je od vas terjal največ energije?

Kaj je bilo za vas še posebej zahtevno? Kako motivirani ste bili za medsektorsko sodelovanje? Kakšni so bili rezultati dela? Kakšni so danes odnosi s temi sodelavci?

Kdaj je bilo za vas najbolj pomembno, da vaš tim dela motivirano in zavzeto?

Kaj je bil razlog, da ste izbrali ravno ta tim? Kaj ste želeli doseči? Katere konkretne aktivnosti ste izpeljali za dvig motivacije? Kako se je tim odzval na vaše pobude?

Na kateri primer medgeneracijskega sodelovanja, pri katerem ste imeli pomembno vlogo, ste najbolj ponosni?

S katerimi generacijami ste sodelovali? Na kaj konkretno ste ponosni? Kako ste povezali različne generacije? Kako ste premagovali izzive?

Predstavite konkretne primere pomoči, ki ste jo nudili drugim članom tima v zadnjem mesecu.

Kako ste prepoznali, kdo potrebuje pomoč? Kako ste uravnotežili pomoč drugim z rednim delom? Kakšni so bili učinki nudenja pomoči?

Kateri primer sodelovanja na daljavo je bil za vas najbolj intenziven?

Kateri so bili glavni izzivi pri tem sodelovanju? Kako ste jih premagali? Kako ste poskrbeli za dobro počutje tima? Kaj ste se iz tega sodelovanja naučili?

Naštejte vse primere prenosa znanj med različnimi generacijami iz zadnjega leta.

Katera znanja ste prenašali? S kom konkretno ste delili znanja? Kateri pristop se je izkazal za najbolj učinkovitega? Kako so danes vidne posledice tega sodelovanja?

Opišite svoje dosedanje izkušnje sodelovanja s posamezniki, ki prihajajo iz različnih kultur in jezikovnih okolij.

Katere izkušnje so bile za vas najmočnejše? Kako ste k temu pristopili? Kaj vse ste prilagodili pri sebi? Katera stališča ste spremenili zaradi tega sodelovanja?

ZAVEZANOST
STROKOVNOSTIKREPITEV
SODELOVANJAPROAKTIVNOST
V STORITVAHUPORABA
DIGITALNIH
REŠITEV



PROAKTIVNOST V STORITVAH

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Katere izboljšave ste v zadnjem letu samoiniciativno uvedli pri svojem delu?

Kaj vas je spodbudilo k uvedbi izboljšav? Kako so izboljšave sprejeli drugi? Katero izboljšavo je bilo najtežje uvesti v prakso? Kako ste to storili?

Katere večje ali manjše ideje za izboljšanje dela ste v zadnjem letu predlagali nadrejenim?

Kakšen je bil splošen odziv nadrejenih? Kaj od navedenega ste pomagali uresničiti v praksi? Kateri predlog ste najbolj vztrajno promovirali? Na kakšen način?

Pomislite na najbolj zahtevnega uporabnika, s katerim ste imeli opravka v zadnjem letu. Natančno opišite svoje sodelovanje z njim.

Kaj je uporabnika naredilo zahtevnega? Kako ste se pripravili na sodelovanje? Kaj ste prilagodili pri svojem delu? Kakšen je bil njegov odziv? V kakšnem odnosu sta danes?

Kdaj ste se v zadnjih letih najbolj potrudili za zunanjega ali notranjega uporabnika?

Kaj je bil razlog, da ste se tako angažirali? Kaj konkretno ste naredili? Kako ste se ob dodatnem delu počutili? Kakšen je bil dolgoročni učinek vašega truda?

Katere povratne informacije uporabnikov so imele največji vpliv na vaše delo?

Katera informacija je bila za vas najmočnejša? Katero ste najtežje sprejeli? Kaj vse ste spremenili pri svojem delu? Kako so to sprejeli uporabniki?

Katere pobude uporabnikov, ki ste jih prejeli v zadnjem letu, so vam najbolj ostale v spominu?

Kako ste se sprva odzvali na pobude? Katere pobude ste upoštevali pri svojem delu? Katerih niste in zakaj ne? Kaj se je s tem spremenilo za uporabnike?

Pri kateri pomembni nalogi iz zadnjih let ste pokazali največ proaktivnosti in samostojnosti?

Kaj je bil razlog, da ste bili tako proaktivni pri tej nalogi? Kje konkretno ste pokazali proaktivnost? Kako ste se ob tem počutili? Kaj je bilo po tej nalogi drugače?

Pomislite na dobro idejo, ki je sprva naletela na neodobravanje sodelavcev. Kako ste jih skušali prepričati?

Kaj je bil razlog za njihovo neodobravanje? Kateri vaši argumenti so bili najbolj učinkoviti? Kaj jih je prepričalo? Česa niste uspeli spremeniti?

Kaj vse ste v zadnjem letu spremenili pri svojem delu, da bi izboljšali zadovoljstvo uporabnikov z vašo storitvijo?

Kako ste se počutili ob teh spremembah? Kako je sprememba vplivala na vaše redno delo? Kako zadovoljni ste bili z učinki? Kako zadovoljni so bili uporabniki?

Na katere pobude s trajnostnega področja ste najbolj ponosni?

Kako ste prišli do teh pobud? Kako motivirani ste se počutili ob teh pobudah? V kolikšni meri ste sodelovali pri izvedbi? Kakšni so dolgoročni učinki teh pobud?

Katera je bila v zadnjih letih najbolj drzna ideja, ki ste jo predlagali svojemu nadrejenemu?

Kako ste prišli do te ideje? Kako motivirani ste bili zanjo? S katerimi zunanjimi in notranjimi ovirami ste se soočili ob razvoju te ideje? Kako ste skušali prepričati odgovorne?

V katero storitev oziroma rešitev ste vložili največ svoje energije?

Kaj vas je pritegnilo pri delu na tej storitvi/rešitvi? Kako ste vzdrževali zadostno motivacijo? Kako ste premagovali izzive? Kaj ste s tem spremenili za uporabnike?

ZAVEZANOST
STROKOVNOSTIKREPITEV
SODELOVANJAPROAKTIVNOST
V STORITVAHUPORABA
DIGITALNIH
REŠITEV



UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Pomislite na primer, ko ste se pri uporabi digitalnih orodij srečali z izrazito etično dilemo.

Za kakšno dilemo je šlo? Kaj je razlog, da ste se znašli v etični dilemi? Kako ste razrešili situacijo? Kje ste pridobili dodatne informacije? Kako zadovoljni ste bili z rešitvijo?

Katera digitalna orodja ste samoiniciativno uporabljali v zadnjih mesecih?

Kaj je bil razlog, da ste preizkusili ta orodja? Kaj vse ste se ob tem naučili? Kaj se je spremenilo glede vaših stališč do teh orodij? Kje ste ta orodja že uporabili pri delu?

Kdaj ste vložili največ energije v pridobivanje novih digitalnih veščin?

Kaj vas je motiviralo za učenje? Koliko časa ste posvetili učenju? Kaj vse ste se dodatno naučili do danes? Kako so se nove veščine odražale pri vašem delu?

Opišite primer iz zadnjih let, ko ste morali pokazati veliko iznajdljivosti pri delu z digitalnimi orodji.

Katero digitalno orodje ste uporabili? Kako konkretno ste prilagodili svoje delovanje? Na katere dileme in dvome ste naleteli? Kaj ste dosegli z iznajdljivostjo?

Kolikokrat ste v zadnjem letu pomagali sodelavcem pri uporabi digitalnih orodij?

Kaj je razlog, da ste jim pomagali ravno vi? Kako konkretno ste jim pomagali? Kaj vse ste vi pridobili s to pomočjo? Kako ste zagotovili pomoč in obenem poskrbeli za redno delo?

Kdaj ste bili najbolj pozitivno presenečeni nad rezultati, do katerih ste prišli z uporabo umetne inteligence?

S katerim orodjem ste delali? S kakšnimi pričakovanji ste začeli to nalogo? Kako konkretno je prišlo do pozitivnega presenečenja? Kako ste uporabili te rezultate?

Pomislite na obdobje od svojega prvega stika z umetno inteligenco do danes. Kaj vse ste v tem času spremenili pri svojem delu?

Kdaj ste se prvič srečali z umetno inteligenco? Kako so se spreminjala vaša stališča od takrat do danes? Kakšne prednosti in težave vidite danes pri njeni uporabi?

Kdaj ste najbolj intenzivno preverjali verodostojnost/zanesljivost zbranih digitalnih podatkov?

Kaj je bil razlog za intenzivno preverjanje podatkov? Kako konkretno ste to naredili? Kaj ste ugotovili? Kaj ste se naučili za prihodnje delo?

Kaj je bila najbolj kompleksna naloga, pri kateri ste si doslej pomagali z umetno inteligenco?

Katera orodja umetne inteligence ste uporabili? Kako konkretno ste združili predhodno strokovno znanje in rezultate umetne inteligence? Kako vam je UI pomagala pri rezultatih?

Na katerih področjih ste v zadnjih letih optimizirali svoje delo z uporabo digitalnih orodij?

Kako ste prišli do navedenih optimizacij? Kdo vam je pomagal z nasveti? Katera orodja ste prepoznali kot najbolj učinkovita? Kaj se je spremenilo pri vašem delu?

Opišite situacijo, ko ste morali razložiti prednosti digitalnih rešitev nekomu, ki ima raje tradicionalne načine dela.

S kakšnimi odpori ste se srečali? Kako ste odgovorili nanje? Kaj je bil najbolj uspešen element prepričevanja? Česa vam ni uspelo spremeniti pri sogovorniku?

Pomislite na zadnji mesec vašega dela. Koliko časa ste namenili seznanjanju z digitalnimi orodji?

Katera orodja ste raziskovali? Kako ste uravnotežili učenje in redno delo? Kaj novega ste odkrili? Kje ste to že uporabili? Kakšni so vaši načrti za naprej?

ZAVEZANOST
STROKOVNOSTIKREPITEV
SODELOVANJAPROAKTIVNOST
V STORITVAHUPORABA
DIGITALNIH
REŠITEV



VODSTVENE KOMPETENCE

USMERJENOST NA
PRIHODNOSTPREDANOST
CILJEMUČINKOVITO
ORGANIZIRANJE
DELARAZVOJ TIMOV IN
POSAMEZNIKOV

USMERJENOST NA PRIHODNOST

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Opišite situacijo, ko ste motivirali zaposlene, da razmišljajo na popolnoma neobičajen način.	Kaj je bil povod za vašo aktivnost? Kako konkretno ste spodbudili drugačno razmišljanje? Kako ste odgovorili na ključne izzive? Kakšni so bili odzivi?
Opišite predlog, s katerim ste pomembno vplivali na prihodnje poslovanje svoje organizacije.	Od kod ste dobili idejo za ta predlog? Kako ste se pripravili na prepričevanje nadrejenih? V kolikšni meri je bil vaš tim vključen v uresničitev? Kakšen je bil učinek?
Kdaj ste najbolj temeljito analizirali, kako bo sprememba vplivala na različne vidike poslovanja?	Kakšne analize ste izvajali? Kako ste prišli do potrebnih informacij? S kom ste se posvetovali? Katere širše vplive ste napovedali pravilno? Kje ste se zmotili?
Katere spremembe ste uvedli v svoj tim v zadnjem letu? Pomislite tako na večje predloge kot manjše izboljšave.	Kako ste presodili, katere spremembe so potrebne? Opišite proces uvajanja najbolj intenzivne spremembe. Kako ste se počutili? Kako ste pri uvajanju podprli zaposlene?
Katere so bile najbolj zanimive ideje, ki ste jih v zadnjih letih prejeli od svojih zaposlenih?	Kako ste k podajanju idej spodbudili zaposlene? Kaj vas je najbolj presenetilo? Katere zamisli ste uresnili v praksi? Kakšni so bili učinki teh idej za delo in za odnose?
Katero spremembo vam je bilo v zadnjih letih najtežje vpeljati v prakso?	Kaj je naredilo to spremembo zahtevno za uvedbo? Kako ste premagovali največje izzive? Kako ste dosegli, da so spremembo sprejeli zaposleni? Kakšen je učinek te spremembe?
Katera je bila najbolj inovativna, drzna ideja, ki ste jo pomagali uresničiti?	Od kod je prišla ta drzna ideja? Kako ste se najprej odzvali nanjo? Kako ste presojali, ali je idejo smiselno uresničiti? Kako ste prepričali odločevalce, da jo podprejo?
Kaj vse ste v zadnjem letu naredili za uvajanje digitalnih rešitev v delo zaposlenih?	Katere digitalne rešitve ste uvajali? Kaj so razlogi za uvajanje teh rešitev? Kako ste premagali ovire in odpore? Kakšni so vaši načrti v naslednjih mesecih?
Pomislite na podporo zaposlenim v času sprememb. Kdaj ste se najbolj izkazali pri nujenju podpore?	Kaj so zaposleni najbolj potrebovali v tem obdobju? Kako ste prepoznali njihove potrebe? Kako konkretno ste jim pomagali? Kaj je imelo največji učinek?
Opišite primer, ko ste k inovativnemu razmišljanju pritegnili zaposlene, ki so izrazito skeptični do novosti.	Kaj je bil razlog za skeptičnost? Kakšen pristop ste uporabili, da ste jih spodbudili k sodelovanju? Zakaj so se odprli za inovativno razmišljanje? Kako razmišljajo danes?
Kdaj ste se najbolj angažirali, da bi nadrejene prepričali v zanimivo idejo, ki so jo predlagali vaši zaposleni?	Kako to, da ste idejo podprli? Kakšne argumente ste pripravili? Kako je potekalo prepričevanje? Kakšen je bil končni rezultat?
Opišite situacijo, ko ste morali zaradi nepričakovanih okoliščin temeljito prilagoditi strategijo uvajanja sprememb.	Kaj vse je povzročila sprememba okoliščin? Kaj vas je najbolj presenetilo? Kako konkretno ste se prilagodili? Kaj ste se naučili za podobne situacije v prihodnosti?



PREDANOST CILJEM

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Katere cilje, ki ste si jih sami postavili, bi ocenili kot najbolj ambiciozne?

Kako to, da ste te cilje ocenili kot najbolj ambiciozne? Kaj je razlog, da ste si postavili tako ambiciozne cilje? S kom ste jih uskladili? V kolikšni meri ste cilje uresničili?

Kdaj ste vložili največ energije v motiviranje svojega tima? Osredotočite se na zadnjih nekaj let.

Kako to, da ste se tako angažirali? Kako ste pristopili k motivaciji sodelavcev? Kako so se zaposleni odzvali? Kaj vse ste naredili, da ste obdržali visoko motivacijo?

Pomislite na obdobje zadnjega leta. katerih ciljev vam v tem času ni uspelo doseči (v smislu rokov ali kakovosti)?

Kaj menite, da je bil glavni razlog za nedoseganje cilja? Kako ste se ob tem počutili? Čemu lahko pripišete vzroke? Kaj vse ste naredili, da bi vam vendarle uspelo?

V kateri projekt ste vložili še posebej veliko zavzetosti in vztrajnosti?

Kaj je razlog, da ste temu projektu namenili toliko pozornosti? Od kod ste črpali motivacijo? Kako se je zavzetost odražala pri delu? Kako ste zavzetost prenesli na tim?

Katere nepriljubljene aktivnosti ste morali vpeljati v kolektiv v zadnjem letu?

Kako ste se pripravili na uvedbo aktivnosti? Kako so se odzvali zaposleni? Kaj ste spremenili v pristopu tekom dela? Kako zadovoljni ste bili z rezultati?

Predstavite eno izmed aktivnosti, pri kateri ste skrbno razdelali ciljne kazalnike.

Kaj vas je spodbudilo, da ste razdelali ciljne kazalnike? Opišite proces postavljanja kazalnikov. V kolikšni meri so jih zaposleni vzeli za svoje? Kako ste spremljali napredek?

Katere so bile najbolj zahtevne odločitve, ki ste jih sprejeli v zadnjih letih?

Kaj je bilo pri teh odločitvah najtežje? Kako ste se pripravili nanje? Kako ste v smiselnost odločitev prepričali ključne deležnike? Kakšen je bil končni izid?

Pri katerem članu svoje ekipe ste uspeli najbolj povečati delovno učinkovitost?

Kaj je bila izhodiščna pozicija pri zaposlenem? Kaj ste želeli doseči? Kako ste se lotili dela? Kakšen napredek ste opazili? Kakšne načrte imate s to osebo v prihodnje?

Pomislite na situacije, kjer ste morali pokazati visoko raven odločnosti. Katera je izstopala v zadnjem letu?

Kaj ste želeli doseči? Kaj ste že poskusili pred tem? Kakšno strategijo ste izbrali? Kako so se na to odzvali vpleteni?

Opišite primer, ko ste se odločno borili za ohranitev visokih standardov kakovosti, čeprav ste čutili močan časovni in stroškovni pritisk.

Kje ste čutili največji pritisk? Kaj je bilo za vas najbolj pomembno v tej situaciji? Kakšen pristop ste izbrali? Kaj ste dosegli? Kje ste morali delati kompromise?

Opišite primere iz zadnjega leta, ko ste z zaposlenimi vodili pogovore o njihovih delovnih rezultatih.

Kako ste se pripravili na pogovor? Kako je potekal sam pogovor? Kako se je odzival zaposleni? Kakšni so bili zaključki? Kaj ste še naredili za boljše delo zaposlenih?

Pri katerem projektu ste se izkazali z odpravljanjem ovir, ki so ekipi oteževale doseganje ciljev?

Kaj so bili največji izzivi in ovire? Kaj vse ste naredili za odpravo ovir? Kje ste črpali energijo in motivacijo? Kakšni so bili rezultati za ekipo?

USMERJENOST NA
PRIHODNOSTPREDANOST
CILJEMUČINKOVITO
ORGANIZIRANJE
DELARAZVOJ TIMOV IN
POSAMEZNIKOV



UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Opišite primer iz zadnjih mesecev, ko ste morali opraviti veliko prioriternih nalog v kratkih časovnih rokih.

Kako ste določili vrstni red opravil? Kaj ste naredili sami in kaj ste delegirali drugim? Kaj ste naredili s tistimi nalogami, ki jih niste umestili na prioritetni seznam?

Katere časovne roke ste morali na svojem področju prestaviti v zadnjem letu?

Kaj je bil razlog za zamude? Kako ste navedeno skomunicirali z notranjimi ali zunanji uporabniki? Kaj bi takrat naredili z današnjim znanjem, da bi se prekoračitvi rokov izognili?

Kaj je bil vaš najbolj zahteven primer koordiniranja zaposlenih v zadnjih petih letih?

Kaj je to situacijo naredilo tako zahtevno za koordinacijo? Kako ste razdelili odgovornosti? Kako ste spremljali izvedbo? Kako ste reševali zaplete?

Natančno opišite, kako ste določali cilje in delegirali naloge v zadnjem tednu / mesecu?

Kako ste razložili svoja pričakovanja ekipi? V katere naloge ste morali vložiti največ energije? Kako ste organizirali te naloge? Kako zadovoljni ste bili z odzivom in rezultati?

Pri katerem projektu v vaši pristojnosti je bilo najtežje opredeliti vire (čas, denar, ljudi)?

Kako ste se lotili planiranja virov? S kom ste sodelovali pri opredelitvi virov? Kako natančno ste ocenili vire? Kaj ste se iz te izkušnje naučili?

Za koliko članov tima v tem trenutku veste, v kateri fazi uresničitve ciljev se nahajajo?

Na kratko predstavite trenutni presek stanja za vsakega zaposlenega (brez imen). Kako veste, kje se nahajajo zaposleni? Na kakšen način ste v zadnjem mesecu spremljali delo?

Kateri projekt iz zadnjih let je bilo najtežje načrtovati? Koliko različnih scenarijev za izvedbo projekta ste pripravili?

Kaj je razlog, da je bil ta projekt tako zahteven za načrtovanje? Kako ste oblikovali scenarije? Koga ste vključili? Kako ste izbrali najbolj verjeten scenarij?

Kateri dan v tednu največ vaših zaposlenih dela od doma? Kako ste v zadnjem mesecu poskrbeli, da delo ob teh dnevnih nemoteno poteka?

Kakšne prilagoditve v organizaciji ste naredili zaradi dela od doma? Kako ste v zadnjih tednih spremljali realizacijo ciljev pri tistih, ki delajo od doma? Kaj je bil vaš največji izziv?

Kdaj ste morali najbolj intenzivno prilagajati svoje delovne prioritete?

Kaj je sprožilo potrebo po spremembi prioritet? Kako ste preoblikovali načrt dela? Kako ste se počutili ob spreminjanju prioritet? Kako ste poskrbeli za seznanitev zaposlenih?

Katera situacija je bila za vas v zadnjih letih najbolj nepričakovana ali celo krizna? Natančno opišite, kako ste se organizirali v tej situaciji.

Kaj je bilo nepredvidljivega v tej situaciji? Kaj bi lahko in česa niste mogli predvideti? Kako so te spremembe vplivale na vaše delo? Kaj vam je najbolj pomagalo pri normalizaciji razmer?

Kdaj ste v zadnjih treh letih morali koordinirati najbolj hibriden tim?

Kako konkretno ste usklajevali različne načine dela? Kaj vam je bilo najbolj pomembno pri tej koordinaciji? Kako ste dosegli, da tim povezano dela? Kaj je bilo najtežje?

Predstavite primer, ko je delo potekalo izrazito drugače od predvidenih načrtov.

Čemu pripisujete odstopanje od načrtov? Kaj so bili vaši prvi ukrepi? Kako ste pomagali vključenim zaposlenim? Kako uspešno ste se prilagodili?

USMERJENOST NA
PRIHODNOSTPREDANOST
CILJEMUČINKOVITO
ORGANIZIRANJE
DELARAZVOJ TIMOV IN
POSAMEZNIKOV



RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste vložili največ energije v krepitev pozitivnih odnosov v timu?

Kaj vas je motiviralo za krepitev odnosov v tej situaciji? Kako ste pristopili h krepitevi odnosov? Kakšni so bili odzivi zaposlenih? Kakšni so bili učinki te aktivnosti?

Pomislite na vse povratne informacije, ki ste jih podali zaposlenim v tem mesecu. Predstavite nam vse primere, ki se jih spomnite.

Na katero povratno informacijo ste se najbolj pripravljali? Kako? Kateri odziv vas je najbolj presenetil? Kako ste se nanj odzvali? S katero informacijo ste dosegli največji učinek?

Kako pogosto ste bili v zadnjem letu v vlogi formalnega ali neformalnega mentorja?

Koga ste mentorirali? Kako bi na kratko opisali vaš proces mentoriranja? Kaj je bil vaš glavni cilj? Kako uspešno ste ga dosegli? Koliko podobnih izkušenj še imate?

Koga prepoznavate kot najbolj perspektivnega sodelavca v vašem timu? Kaj vse ste naredili za njegov razvoj v zadnjem letu?

Po katerih kriterijih ste ga ocenili kot perspektivnega? Kako se je zaposleni odzval? Kakšen je bil njegov napredek? Kakšne načrte imate z njim v prihodnosti?

Kateri je bil najbolj intenziven nesporazum ali konflikt iz zadnjih let, v katerem ste morali posredovati?

Kako ste pristopili k reševanju? Kaj so bili največji izzivi? Kaj je najbolj pozitivno prispevalo k razrešitvi situacije? Kakšen je odnos med vpletenimi udeleženci danes?

Pri katerem članu tima ste v zadnjih mesecih naredili največji razvojni premik?

Kakšno je bilo izhodišče glede zaposlenega? Kje ste opazili premik? Kako ste ga spodbudili k razvoju? Kaj je igralo največjo vlogo? Kakšni so vaši nadaljnji cilji glede te osebe?

Katerega člana tima ste najbolj uspešno motivirali, da je izstopil iz cone udobja?

Kako ste ga spodbudili? Kako se je posameznik odzval? Kakšen je bil učinek spremembe? Kaj se je spremenilo v vašem odnosu?

Katera situacija v zadnjih letih je bila za vaš tim najbolj stresna? Kaj konkretno ste vi naredili, da ste pomirili zaposlene?

Kako ste izbrali to strategijo? Kaj ste želeli doseči? Kako ste vedeli, kaj ekipa potrebuje? Kako so to sprejeli zaposleni?

Natančno opišite, kako ste izvedli svoj najbolj uspešen razvojni pogovor v zadnjem ciklu.

Kakšen cilj ste si zastavili? Kako ste se pripravili na pogovor? Kaj je pogovor naredilo uspešen? Kateri so bili najbolj pomembni elementi v pogovoru?

Katero povratno informacijo vam je bilo najtežje podati?

Kaj je naredilo to povratno informacijo tako težko? Kako ste se pripravili na povratno informacijo? Kako natančno je potekal pogovor? Kaj ste dosegli s povratno informacijo?

Katere predloge za boljše vodenje ste v zadnjih letih dobili od članov svojega tima?

Na kakšen način so vam zaposleni podali predloge? Kako ste se na to odzvali? Kaj vas je pri predlogih najbolj presenetilo? Katere predloge ste uresničili v praksi?

Kateri je bil najbolj občutljiv pogovor o delovni uspešnosti, ki ste ga morali voditi?

Kaj je bilo pri tem pogovoru najbolj občutljivo? Kako ste se pripravili? Kako ste izvedli pogovor? Kaj ste želeli doseči? Kaj vam je uspelo spremeniti?

USMERJENOST NA
PRIHODNOSTPREDANOST
CILJEMUČINKOVITO
ORGANIZIRANJE
DELARAZVOJ TIMOV IN
POSAMEZNIKOV



DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

AMBASADOR PROJEKTA

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
S katerim projektom iz zadnjih petih let ste se najbolj poistovetili?	Zakaj ste se poistovetili ravno s tem projektom? Kako se je to poznalo pri delu? Kaj vse ste delali drugače kot sicer? Kaj so opazili drugi sodelujoči in kaj javnost?
Kdaj ste se morali najbolj intenzivno truditi, da ste dobili podporo določenega deležnika?	Kakšna so bila začetna stališča do projekta? Kako ste pristopili k pridobivanju podpore? Kaj so bili vaši najpomembnejši koraki? Kaj je bilo najtežje? Kakšen je bil rezultat?
Kateri projekt, ki ste ga vodili, vam je bil vsebinsko najmanj blizu?	Kateri vidiki projekta vam niso ustrezali? Kako se je to poznalo pri delu? Kako ste zagotovili pozitivno energijo pri drugih? Kaj vas je motiviralo za kakovostno delo?
Pomislite na največje projekte v zadnjih letih. Katera je bila najtežje premostljiva ovira, s katero ste se soočili?	Kako ste pristopili k odpravljanju ovire? Koga ste vključili v iskanje rešitev? Kaj ste komunicirali sodelujočim v projektu? Kako zadovoljni ste bili s končno rešitvijo?
Pomislite na zadnji mesec. Na kratko pojasnite komunikacijo projektov v vaši pristojnosti.	S kom ste najbolj intenzivno komunicirali? Katere kanale ste uporabili? Kako bi komunicirali, če bi imeli na voljo več časa? Kako značilna je takšna komunikacija za vas?
Opišite situacijo, ko ste morali projekt zastopati pred skupino, ki mu je bila zelo nenaklonjena.	Kaj je razlog za nenaklonjenost? Kakšne cilje ste si postavili? Kako ste se pripravili na predstavitev? Kakšen je bil odziv skupine? Kaj vam je uspelo spremeniti?
Pomislite na vse večje odločitve, ki ste jih sprejeli pri projektih v zadnjih letih.	S kom ste se posvetovali pri sprejemanju odločitev? Kako zahtevno je bilo odločanje za vas? Katera odločitev je bila najtežja? Kako ste si zagotovili podporo vodstva?
Katera je bila najtežja odločitev, ki ste jo morali sprejeti pri vodenju projektov v zadnjih treh letih?	Kaj je naredilo to odločitev tako zahtevno? Kako ste se nanjo pripravili? Kaj vam je bilo najbolj pomembno? Kako ste zmanjšali negativne vidike?
Kateri projekt ste najbolj intenzivno komunicirali navzven?	Zakaj ste tako intenzivno komunicirali ravno ta projekt? Koga ste nagovarjali? Kako ste oblikovali komunikacijo? Katere kanale ste uporabili? Kako ste preverili odziv javnosti?
V kateri projekt iz zadnjih nekaj let ste vložili največ energije?	Kako to, da ste vložili toliko energije? Kaj konkretno ste naredili? Kako se je vaša angažiranost odražala na drugih projektih ali rednem delu? Od kod ste dobili moč za vztrajanje?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kdaj ste imeli opravka z največjo količino informacij, ki jih je bilo potrebno analizirati?	Kako ste se lotili dela? Kako ste obvladovali količino informacij? Katera orodja ste uporabili? Kako zadovoljni ste bili s procesom analize?
Kaj je bil vaš najbolj zahteven oziroma kompleksen analitični projekt v zadnjih petih letih?	Kaj je razlog, da je bil ta projekt tako zahteven? Kako ste si pomagali pri analitičnih nalogah? Kako pogosto ste se srečali s podobnimi nalogami?
Opišite primer, ko ste morali temeljito analizirati posledice spremembe, še preden je bila uvedena.	Kako ste ocenjevali vplive spremembe? Kako ste prišli do informacij? Kaj je delalo analizo tako temeljito? Kako natančno ste zadeli dejanske posledice?
Kateri projekt vam je najbolj ostal v spominu zaradi izjemno zahtevne presoje podatkov?	Kakšne podatke ste analizirali? Kaj je obsegala zahtevna presoja? Od kod ste črpali znanja? S katerimi orodji ste presojali podatke? Kako so se na to odzvali drugi?
Kdaj ste posvetili največ časa iskanju vzrokov za zahtevno težavo?	Kaj vas je spodbudilo k podrobnemu raziskovanju? Katere metode ste uporabili za iskanje vzrokov? Kako ste prispevali k rešitvi težave? Česa niste odkrili?
Katere naloge v zadnjih mesecih so od vas zahtevale intenzivno analitično razmišljanje?	Katere naloge so izstopale po težavnosti? Kaj jih je naredilo zahtevne? Kako ste se počutili ob teh nalogah? Kje ste opazili napredek pri delu?
Pomislite na svojo nalogo, ki je imela izredno širok vpliv na druga področja v organizaciji.	Na katera področja je imela naloga vpliv? Kako ste ocenili vpliv na druga področja? Kje ste dobili vse potrebne informacije? Kaj je spremenila vaša naloga?
Pri kateri strokovni odločitvi ste morali upoštevati najširši nabor različnih možnosti?	Kaj pomeni širok nabor možnosti? Kako ste primerjali možnosti med sabo? Kaj vam je bilo najbolj pomembno pri odločanju? Katero možnost ste na koncu izbrali?
Predstavite situacijo, ko ste z logičnim sklepanjem preprečili pomembne napake.	Kdaj ste prvič prepoznali tveganja? Kako ste se odzvali? Natančno opišite vaš proces razmišljanja? Kako ste prepričali druge, da imate prav?
Kdaj ste posvetili največ energije temeljiti oceni tveganj pri določeni nalogi?	Kako to, da ste tako natančno preučili tveganja? Katera tveganja ste vključili? Kje ste dobili informacije? Kaj ste naredili za oceno tveganj?
Kdaj ste odkrili rezultate, ki so bili izrazito drugačni od intuitivnih domnev?	Kakšna so bila vaša prvotna pričakovanja? Kako ste se najprej odzvali, ko ste videli rezultate? Kaj vse ste še naredili, da ste izločili napake? S kom ste se posvetovali?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Opišite primer iz zadnjih let, ko ste morali zelo kompleksno vsebino pojasniti na preprost in razumljiv način.	V čem je bila prisotna kompleksnost? Kako ste se pripravili na razlago? Kaj vse ste naredili za večjo razumljivost? Kako ste preverili, ali so vas sogovorniki resnično razumeli?
Kdaj ste vložili največ energije v oblikovanje vsebin, ki so morale biti popolnoma jasne za uporabnike?	Kateri deli vsebine so zahtevali največ razmisleka? Kaj vse ste prilagodili uporabnikom? Kako ste vedeli, da so vsebine jasne? Kako so se odzvali uporabniki?
Kako pogosto ste v zadnjih mesecih zagovarjali svoje strokovne rešitve?	Naštejte pomembne primere, ki se jih spomnite. Kako ste se pripravili na zagovore? Kdaj ste morali najbolj improvizirati? Kako ocenjujete uspešnost svojih zagovorov?
Pomislite na obdobje zadnjih treh let. Kdaj ste najbolj vztrajno zagovarjali svoje rešitve?	Kaj je bil razlog, da ste vztrajali? Kako so se odzvali sogovorniki? Kako ste prilagajali svojo strategijo? Kako zadovoljni ste z doseženim? Kako je to vplivalo na vas?
Naštejte strokovne rešitve, ki so bile nepriljubljene, a ste kljub temu stali za njimi. Omejite se na zadnje leto.	Kaj je naredilo rešitve nepriljubljene? Kako to, da ste jih zagovarjali? Kako ste jih predstavili sogovornikom? Kako so jih sprejeli?
Kdaj ste s sogovorniki izmenjali največ argumentov na določeno temo?	Kaj je bila tema razprave? Kako to, da so bila stališča tako različna? Kako ste pripravili svoje argumente? V kolikšni meri ste spremenili stališča pri sebi in pri sogovornikih?
Kateri sogovornik je bil za vas osebno v zadnjem letu najbolj zahteven?	Kaj je bilo pri sogovorniku najbolj zahtevno? Kako ste se pripravili na komunikacijo? Kaj so bili ključni izzivi? Kako se je komunikacija zaključila? Kakšen odnos imata danes?
Pomislite na različne strokovne vsebine, s katerimi se ukvarjate. Katera je najtežje razumljiva za javnost?	Kaj konkretno naredi vsebino nerazumljivo? Kako ste to vsebino doslej približevali javnosti? Kaj je javnost najtežje dojela? Kako ste jim to pojasnili?
Pomislite na primer, ko je razhajanje v mnenjih povzročilo izrazito čustveno napeto situacijo.	Kaj je pripeljalo do razhajanj? Kako ste se odzvali, ko je pogovor postal čustveno napet? Kako ste ohranili osredotočenost na vsebino? Kako ste skušali pomiriti situacijo?
Kdaj ste morali pokazati največ suverenosti pri predstavljanju svojih stališč?	Zakaj je bila potrebna takšna suverenost? Kako ste se pripravili na predstavitev? Kaj vam je bilo najbolj v pomoč? Kako ocenjujete svojo suverenost?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



CELOVITOST REŠITEV

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste morali pri reševanju težave upoštevati vpliv na druga področja? Izberite najbolj izrazito situacijo iz zadnjih let.

Katera področja ste morali upoštevati? Kako zahtevno je bilo to za vas? Kako ste zbrali vse potrebne informacije? S katerimi izzivi ste se srečali?

Kdaj ste morali povezati veliko delnih rešitev v smiselno celoto?

Kaj je bil razlog za to nalogo? Kako različne so bile delne rešitve? Kateri del je bil pri povezovanju najzahtevnejši? Kako ste zagotovili, da je celota delovala učinkovito?

Kdaj ste še posebej hitro odgovorili na težavo uporabnika? Osredotočite se na zadnje mesece vašega dela.

Kaj je bil razlog za hiter odziv? Kako ste se najprej odzvali? Kaj je sledilo? Kako ste si organizirali preostalo delo? Kako se razlikuje ta odziv od običajnega?

Kdaj ste morali pri reševanju težav najbolj improvizirati zaradi pomanjkanja virov?

Katerih virov vam je primanjkovalo? Kako ste začrtali proces dela? Kakšne kreativne ali netipične pristope ste uporabili? Kakšen je bil končni učinek rešitve?

Kdaj ste morali pri pripravi rešitve upoštevati potrebe različnih uporabnikov?

Katere skupine uporabnikov so bile vključene? Kako ste pridobili informacije o njihovih potrebah? Kako ste uravnotežili nasprotujoče si potrebe? Kakšna je bila končna rešitev?

V odpravljanje katere težave ste v zadnjem letu vložili največ časa?

Zakaj je bila ta težava tako zahtevna za reševanje? Katere pristope ste uporabili? Kateri korak je zahteval največ truda? Kako ste ohranjali motivacijo?

Opišite primer, ko ste zasnovali rešitev, ki je kasneje koristila več različnim oddelkom.

Katera težava je bila izhodišče za iskanje rešitve? Kako ste ugotovili, da je rešitev koristna za druge? Kaj ste naredili za širšo implementacijo? S katerimi izzivi ste se soočali?

Kdaj ste pri pripravi rešitev najbolj izrazito upoštevali dolgoročno perspektivo?

Katere dolgoročne posledice ste upoštevali? Kako ste konkretno uravnotežili kratkoročne in dolgoročne cilje? Kako ste vedeli, da imate dolgoročno uporabno rešitev?

Katero izmed obstoječih tehničnih rešitev ste najbolj prilagodili potrebam uporabnikov?

Zakaj so bile potrebne intenzivne prilagoditve? Kaj vse ste naredili? Kako ste vedeli, da delate v pravo smer? Kako so se na rezultat odzvali uporabniki? Na katere tehnične zaplete ste naleteli?

Opišite situacijo, ko ste morali razmišljati precej širše od svojega strokovnega področja, da ste prišli do ustrezne rešitve.

Kaj vas je prisililo v širše razmišljanje? Kje ste poiskali dodatne informacije? Kako ste združili vse informacije v rešitev? Kaj vas je najbolj premaknilo izven cone udobja?

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ČUSTVENA ODPORNOST

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kdaj ste čutili največje breme pred samostojnim sprejetjem odločitve? Osredotočite se na zadnjih pet let.	Kaj je bilo pri tej odločitvi tvegano? Kaj je bil razlog, da ste odločitev sprejeli? Kako ste se spoprijemali z bremenom? Kaj vam je pomagalo, da ste vztrajali pri odločitvi?
Katero svojo odločitev ste morali najbolj odločno zagovarjati pred drugimi?	Kdo je bil največji nasprotnik te odločitve? Kako ste si pripravili argumente? Kako je potekal proces utemeljevanja odločitve? Kakšen je bil rezultat?
Pomislite na vaše odločitve iz zadnjega leta, kjer ste se odločili drugače, kot so vam svetovali drugi.	Kako to, da ste sledili lastni presoji? Kako ste zavrnili nasvete? Kako ste se počutili, ko ste ravnali po svoje? Kaj bi takrat naredili drugače, če bi vedeli to, kar veste danes?
Za katere situacije iz zadnjega meseca bi lahko rekli, da so vam povzročile precej stresa?	Kaj je bil vzrok stresa? Kako je stres vplival na vas? Kaj se je spremenilo pri vašem vedenju? Kako ste premagali stres? Koliko časa ste potrebovali za regeneracijo?
Kdaj ste uporabniku (zunanjemu ali notranjemu) najbolj odločno postavili meje? Osredotočite se na zadnja tri leta.	Kaj je bil razlog za postavljanje mej? Kaj vse ste pred tem že poskusili s tem uporabnikom? Kako ste določili pravi trenutek za postavitev mej? Kakšen je bil vajn nadaljnji odnos?
S katerimi omembe vrednimi provokacijami ste se v tem mesecu srečali na terenu?	Katere provokacije so bile najtežje? Kako ste ohranili zbranost in profesionalnost? Česa niste uspeli docela nadzorovati? Koliko časa ste potrebovali, da ste se po situaciji sprostili?
S katero svojo odločitvijo iz zadnjih let ste najbolj presenetili svoje nadrejene?	Kako to, da jih je odločitev presenetila? Kako ste se pripravili na predstavitev? Kako ste utemeljili odločitev? Kakšne so bile posledice te odločitve?
V kateri situaciji sta bili vaša čustvena odpornost in potrpežljivost najbolj na preizkušnji? Omejite se na zadnja tri leta.	Kaj je naredilo to situacijo še posebej zahtevno? Kako ste se uspeli obvladati? Kako ste se odzvali navzven? Kolikokrat ste se še znašli v podobni situaciji?
Katera je bila najbolj krizna situacija, v kateri ste se znašli v zadnjih letih?	Kako bi ocenili krizo? Kaj je bilo ogroženo? Kako ste se počutili? Kako ste ohranili nadzor? Kako ste poskrbeli za druge?
Pomislite na različne napete situacije z uporabniki. V kateri zahtevni situaciji ste lahko najbolj ponosni na svoj pristop?	Kaj je bil za vas glavni izziv? Na kaj konkretno ste najbolj ponosni? Natančno opišite svoj pristop. S čim ste presenetili sami sebe?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ČUT ZA RAZISKOVANJE

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Pri odkrivanju katerih nepravilnosti ste se še posebej izkazali?	S čim ste se najbolj izkazali? Kaj je bilo pri tem primeru drugače kot običajno? Kaj vam je bilo najbolj v pomoč pri odkrivanju nepravilnosti? Kako to, da ste v ta primer vložili toliko energije?
Katera je bila najbolj neobičajna metoda, ki ste jo uporabili za zbiranje podatkov?	Kaj je bil razlog, da ste izbrali to metodo? Kako ste jo izpeljali v praksi? Kakšen je bil učinek te metode? Kolikokrat ste jo še uporabili po tem primeru?
Kateri primer v zadnjih letih najbolje pokaže vašo vztrajnost pri iskanju resničnih informacij?	Kaj je naredilo iskanje informacij tako dolgotrajno? Od kod ste črpali motivacijo za vztrajanje? Kaj vam je vzelo največ časa? Kako ste vedeli, da so informacije resnične?
Pomislite na pridobivanje informacij s pogovori. Kdaj ste se v pogovoru s stranko še posebej izkazali?	Kako ste se pripravili na pogovor? Katere vrste vprašanj ste zastavili? Kako ste prepoznali, da je sogovornik iskren oziroma neiskren? Na kaj ste najbolj ponosni?
Katera orodja ali metode ste v zadnjem letu prvič uporabili za pridobivanje informacij?	Kako ste odkrili to metodo? Kako to, da ste jo preizkusili v praksi? Kje ste se naučili njene uporabe? Kaj je bila prednost te metode? Kako pogosto ste jo še uporabili?
Kdaj ste z raziskovanjem potrdili sum, ki ga drugi niso jemali resno?	Kaj vas je opozorilo na sum? Kako ste se odzvali na skepticizem drugih? Kako to, da ste vztrajali? Kdaj ste spoznali, da imate prav?
Opišite primer, ko ste morali zbirati informacije na zelo diskreten, pazljiv način.	Kaj je zahtevalo takšno diskretnost? Kako ste jo zagotovili? Kako ste si zastavili proces dela? Kateri vidik zaupnosti informacij je bilo najtežje ohraniti skrit?
Pri katerem primeru ste morali analizirati najširši nabor informacij?	Koliko različnih virov ste uporabili? Kako ste prišli do informacij? Kako ste si strukturirali informacije? Kako ste oblikovali zaključke?
Opišite primer iz zadnjih let, ko ste se pri odkrivanju informacij izrazito zanašali na intuicijo.	Kako to, da ste tako zaupali intuiciji? Od kod se je pojavil občutek intuicije? Kako ste pridobili dejstva? Katere občutke ste potrdili? Česa niste potrdili?
Kateri sogovornik iz zadnjih let je bil najbolj zahteven za pridobivanje informacij?	Kaj je naredilo pogovor tako zahteven? Kako ste se pripravili na ta pogovor? Kako ste se prilagajali sogovorniku? Kaj ste dosegli s pogovorom? Kaj je bilo ključno za rezultat?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



DELO Z UPORABNIKI

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kateri uporabniški problem, ki ste ga reševali, je bil najbolj kompleksen? Osredotočite se na zadnje leto.

Kaj je bilo tako kompleksno pri reševanju problema? Kako ste se lotili reševanja? Kako pogosto ste morali prilagoditi strategijo? Kako so se na rešitev odzvali uporabniki?

Katera aktivnost je zahtevala najbolj intenzivno usklajevanje med uporabniki?

Koliko različnih interesov ste morali upoštevati? Kako ste dosegli, da so vsi uporabniki slišani? Kakšne strategije usklajevanja ste uporabili? Kako celovito je bilo usklajevanje?

Kdaj ste pri iskanju rešitev za uporabnike pokazali največ ustvarjalnosti?

Kaj je bil razlog, da ste pokazali toliko ustvarjalnosti? Kako je potekal proces reševanja? Od kod ste črpali ideje? Kaj je bilo najtežje? Kakšen je bil odziv s terena?

Kdaj je bilo še posebej težko ugotoviti, kaj uporabnik potrebuje? Omejite se na zadnja tri leta.

Kaj je otežilo ugotavljanje potreb? Kako dolgo je trajalo, da ste prišli do informacij? Katere pristope ste uporabili? Kaj je bilo najtežje v tem primeru?

Kdaj ste se najbolj angažirali, da bi uporabniki uporabljali določeno rešitev?

Kakšno je bilo izhodišče uporabnikov? Kako to, da vam je bila tako pomembna uporaba rešitev? Kaj vse ste naredili, da bi rešitev uporabljali? Kako uspešni ste bili pri tem?

Kdo je bil najbolj zahteven uporabnik, s katerim ste komunicirali v zadnjem letu?

Kaj je bilo pri tem uporabniku najzahtevnejše? Kako ste ohranjali profesionalni odnos v težjih trenutkih? Kakšne strategije ste uporabili? V kakšnem odnosu ste z uporabnikom danes?

Pomislite na svetovanje uporabnikom. Kdaj ste se še posebej izkazali na tem področju?

Za kaj je šlo pri svetovanju? S čim ste se izkazali? Kakšen konkreten pristop ste izbrali? Kako so se nanj odzvali uporabniki? Kako pogosto ste ponovili podoben pristop?

Opišite izkušnjo, ko je bil uporabnik izrazito nezadovoljen z vašim delom.

Kako je uporabnik izrazil nezadovoljstvo? V kolikšni meri ste bili presenečeni nad odzivom uporabnika? Kako ste se najprej odzvali? Kako je potekalo razreševanje težave?

Pomislite na zadnji mesec vašega dela. Naštejte želje uporabnikov, ki jih žal ni bilo mogoče uresničiti.

Kaj je bil razlog, da želje niste mogli uresničiti? Kako ste sporočili, da to ni mogoče? Kateri uporabniki so to težko sprejeli? Natančno opišite, kako ste z njimi ravnali.

Pri katerem projektu ste uporabnike najbolj intenzivno vključevali v nastajanje rešitev?

Kako ste vključevali uporabnike? Kateri način vključevanja vam je bil najbolj naraven? Kako uspešni ste bili pri vključevanju uporabnikov? Kaj vse ste upoštevali pri rešitvah? Česa niste uspeli upoštevati?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



KOORDINACIJA TIMA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Pri katerem projektu ste najbolj jasno razdelili naloge in odgovornosti med sodelujoče?

Kako ste se lotili delitve nalog? Kako ste določili, kdo bo izvajal kakšno nalogo? Kako konkretno ste naloge predstavili sodelujočim? Kako ste preverili, ali vsi razumejo svojo vlogo?

Kdaj ste morali koordinirati največje število članov tima?

Koliko članov ste koordinirali? Kako ste se pripravili na koordinacijo? Kaj je bilo za vas najtežje? Čemu ste posvetili največ energije in časa?

Kdaj ste morali najbolj izrazito spremeniti načrt aktivnosti? Omejite se na zadnja tri leta.

Kakšna je bil vaš prvi odziv na spremembe? Kako ste oblikovali nov načrt dela? Kdo oziroma kaj vam je bilo v največjo pomoč? Kako ste spremembe predstavili zaposlenim?

Pri kateri aktivnosti ste najbolj pozorno spremljali napredek in rezultate?

Kako to, da ste pri tej aktivnosti tako natančno spremljali napredek? Kakšne mehanizme ste vzpostavili? Kako pogosto ste se posvetovali s sodelujočimi?

Predstavite svoje izkušnje s koordinacijo timov v digitalnem okolju v zadnjem letu.

Iz katerih razlogov so timi delovali v digitalnem okolju? Kako konkretno ste se lotili koordinacije? Kateri primer je bil najbolj zahteven? Zakaj? Kako vam je ustrezal takšen način vodenja?

Opišite primer, ko ste morali vzporedno voditi največ različnih aktivnosti.

Kako ste določili prioritete? Kako natančno ste izvajali naloge? Kaj je bilo za vas najbolj zahtevno? Kaj so bila največja tveganja? Kako ste jih odpravljali?

Katera koordinacija tima iz zadnjih treh let je bila za vas največji izziv?

Kaj je naredilo to koordinacijo tako zahtevno? Katere metode ste uporabili? Kako so se na vaše aktivnosti odzvali sodelujoči? Kateri vidik je bil za vas najtežji?

Kateri tim, ki ste ga koordinirali, je najbolj intenzivno delal v digitalnem okolju?

Kako je potekala komunikacija in usklajevanje? Kako ste vzdrževali občutek pripadnosti? Kaj so bili največji izzivi? Kaj se je najbolj razlikovalo od dela v fizičnem okolju?

Kdaj ste morali v projekt vključiti največ zunanjih strokovnjakov?

Katere strokovnjake ste vključili? Kdo je določil, kdo bo vključen? Kako ste koordinirali delo zunanjih strokovnjakov z internim timom? Kaj je bilo za vas najtežje?

Opišite aktivnost, kjer ste pripravili največ različnih scenarijev za njeno izvedbo.

Kaj je vplivalo na tolikšno število scenarijev? Kako ste pripravili scenarije? V kolikšni meri so bili vključeni zaposleni? Kako ste izbrali, po katerem scenariju delati?

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



MEDKULTURNO DELOVANJE

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Katero kulturno okolje, kjer ste do sedaj delovali, se je najbolj razlikovalo od vašega?

Opišite situacijo, ko ste morali najizraziteje prilagoditi svojo komunikacijo zaradi medkulturnih razlik.

Kateri primer najbolj ponazarja vašo sposobnost, da se hitro prilagodite novemu kulturnemu okolju?

Kdaj ste v tujem kulturnem okolju pokazali največ iznajdljivosti pri delu?

Kako pogosto ste v zadnjih treh letih sodelovali s predstavniki drugih kulturnih okolij?

Opišite primer iz zadnjih let, ko so bile vaše rešitve dobro sprejete v okolju z drugačnimi vrednotami.

Katere kulturne razlike so vas najbolj presenetile v praksi? Omejite se na zadnjih nekaj let.

Katera izkušnja najbolj ponazori vašo občutljivost za medkulturne razlike?

Opišite primere iz zadnjih let, ko so se vaše predstave o drugih kulturah izkazale za napačne.

Na kateri primer mednarodnega sodelovanja ste do sedaj najbolj ponosni? Omejite se na zadnjih pet let.

Po čem je bilo to okolje najbolj drugačno? Kako ste se sprva odzvali na te razlike? Katere navade ste morali spremeniti? Kako ocenjujete svoje delovanje v tem okolju?

Kdaj ste zaznali potrebo po prilagajanju komunikacije? Kakšen izziv je za vas predstavljala prilagoditev? Kaj konkretno ste spremenili? Kakšen je bil odziv sogovornika?

Kaj vas je motiviralo za hitro prilagoditev? Kaj je bil vaš prvi korak? S katerimi prilagoditvami ste imeli največ težav? Kako dolgo ste potrebovali, da ste se privadili na novo okolje?

Kaj je bil vaš največji izziv? Kako ste pristopili k iskanju rešitev? Kaj vam je bilo v največjo pomoč? Kako je druga kultura vplivala na vaše delo?

Za kakšne oblike sodelovanja je šlo? Kako ste se pri tem delu počutili? Katera izkušnja je bila za vas najmočnejša? Kako ocenjujete trenutne odnose?

Kako ste pripravljali rešitve? Kako ste vključili značilnosti drugih kultur? Kaj vse ste prilagodili? Kaj je bil ključen razlog, da so bile rešitve dobro sprejete?

Kakšna so bila vaša prvotna pričakovanja? Kakšno je bilo stanje na terenu? Kako ste se sprva odzvali na razlike? Kako kasneje? Koliko časa ste potrebovali, da se v celoti prilagodite?

Kako to, da ste izbrali ravno to izkušnjo? Kako ste zaznali razlike? Kako ste najprej ukrepali? Kako so se počutili sogovorniki? Kako ste preverili, ali je vaš odziv pravilen?

Kaj ste pričakovali? Od kod ste črpali te predstave? Kaj se je dejansko zgodilo? Kako so ta spoznanja vplivala na vaše delo?

Kakšna je bila vaša vloga v tem sodelovanju? Kako ste začeli z mednarodnim sodelovanjem? Kaj je na vaši strani najbolj vplivalo na pozitivno izkušnjo?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kdaj ste morali v izrazito stresnih okoliščinah ostati močno osredotočeni na delo?	Kaj je naredilo okoliščine izrazito stresne? Kako ste se pripravili na to situacijo? Kaj vam je pomagalo ohraniti osredotočenost? Kako ste se počutili? Kako ste se odzvali navzven?
Kolikokrat se vam je zgodilo, da ste morali v krizni situaciji pomiriti druge?	Katere krizne situacije so bile najtežje? Kako ste obvladovali svoje vedenje? Kaj ste želeli doseči pri drugih? Kako vam je to uspelo?
Predstavite situacijo, ko ste morali najdlje časa vzdrževati visoko koncentracijo za opravljanje dela. Osredotočite se na zadnjih pet let.	Koliko časa ste ostali intenzivno zbrani? Kako ste si pomagali pri ohranjanju fokusa? Kdaj vam je bilo najtežje ohraniti zbranost? Kako pogosto se srečujete s podobnimi situacijami?
Kdaj v zadnjih letih ste se morali najhitreje prilagoditi veliki spremembi v delovnem okolju?	Opišite to veliko spremembo. Kaj je sprememba zahtevala od vas? Kako ste se odzvali najprej? Kaj vam je bilo najtežje? Koliko časa ste potrebovali za prilagoditev?
Opišite intenzivno situacijo, ko ste morali sočasno izvajati številne različne naloge.	Kako ste določili vrstni red? Kako pogosto ste morali spremeniti načrte? Kako ste se ob tem počutili? Kako učinkoviti ste bili? Kako pogosto delate na ta način?
Kdaj ste pomagali sodelavcem, da so se lažje spopadli z intenzivnim delovnim tempom?	Kaj je bilo za sodelavce obremenjujoče? Kako to, da ste jim pomagali ravno vi? Kaj konkretno ste naredili za njih? Kako ste poskrbeli zase?
Katero delovno nalogo bi označili kot najbolj stresno v zadnjih treh letih?	Zakaj je bila ta naloga stresna? Kako ste se odzvali, ko ste jo prejeli? Kaj je vam osebno povzročalo največ stresa? S čim ste se najbolj mučili? Kako ste poskrbeli za energijo?
Opišite primer, ko so se razmere hitro spreminjale, vi pa ste morali sproti prilagajati načrt dela.	Opišite tempo sprememb. Kako je to vplivalo na vas? Kako ste se organizirali? Kaj je bilo takrat za vas najtežje? Kako bi opisali rezultate tega dela?
Katera situacija iz zadnjih let najbolje pokaže vašo umirjenost sredi kaosa?	Kaj je povzročilo kaos? Kako je kaos vplival na vas? Kako so se odzvali drugi okoli vas? Katere strategije ste preizkusili? Kako ste se uspeli umiriti?
Kateri dogodki iz zadnjih let so najbliže temu, čemur pravimo »delo v kriznih razmerah«?	Kaj so bile krizne razmere? Kaj je bilo za vas najtežje? Kako ste delovali v teh razmerah? Kako danes ocenjujete svoj pristop?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ODLIČNOST V IZRAŽANJU

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste morali predstaviti strokovno vsebino najbolj raznoliki skupini poslušalcev?

Kaj je naredilo skupino raznoliko? Kako ste se pripravili na predstavitev? Pri kom ste uspeli pritegniti pozornost in pri kom ne? Kakšne odzive ste prejeli?

Kateri nastop pred javnostjo je bil za vas osebno najbolj zahteven? Omejite se na zadnjih nekaj let.

Kaj je naredilo nastop tako zahteven? Kako ste se pripravili na ta nastop? Kako ste odpravili dvome ali negotovost? Kako konkretno ste delovali med nastopom?

Katera je bila najbolj dolgočasna vsebina, ki ste jo morali predstaviti?

Kaj je bilo v vsebini nezanimivo? Kaj je bil za vas glavni cilj pri predstavitvi? Kaj ste naredili, da bi bila vsebina bolj zanimiva? Kakšen je bil odziv uporabnikov?

Opišite, kako ste v zadnjem mesecu uporabljali digitalna orodja za komuniciranje.

Kaj je vplivalo na izbiro orodij? Katera orodja najraje uporabljate? katerih orodij niste uporabili, čeprav bi jih želeli preizkusiti? Pri čem ste v tem mesecu pokazali izvirnost?

Kdaj ste bili pri komuniciranju z javnostmi najbolj izvirni?

Kaj je bilo v tem primeru najbolj drugače kot po navadi? Kako to, da ste uporabili takšen pristop? Kje ste poiskali navdih za bolj izviren pristop? Kako ste oblikovali sporočilo?

Katera vsebina vam je doslej predstavljala največji izziv pri komuniciranju?

Kaj je naredilo vsebino zahtevno? Kako ste se pripravili? Kaj vas je najbolj presenetilo? Kako ste se počutili pri komuniciranju? Kakšen je bil rezultat?

Na kratko predstavite vse situacije iz zadnjega meseca, ki so vključevale komuniciranje z zunanjimi ali notranjimi uporabniki.

Kako ste izbrali način podajanja informacij? Katera komunikacija je bila po vašem mnenju najbolj učinkovita? Koliko različnih pristopov ste uporabili?

Katere informacije, ki ste jih predstavljali v zadnjih letih, so bile najtežje razumljive?

Kaj je bilo težko razumljivo? Kaj je bil vaš glavni cilj? Kako ste se pripravljali na komuniciranje? Kako ste naredili informacije bolj razumljive?

Opišite primer, ko ste pripravili komunikacijo za krizno ali zelo občutljivo situacijo.

Kakšen je bil vaš prvi odziv, ko ste izvedeli za situacijo? Kako ste načrtovali nadaljnje korake? Na kaj ste bili še posebej pozorni? Kakšen je bil učinek komuniciranja?

Kdaj ste morali dati vtis suverene osebe, čeprav se niste tako počutili? Poiščite najmočnejšo izkušnjo iz zadnjih treh let.

Kaj je povzročilo dvome? Kako ste se pripravili na komunikacijo? Kaj vse vam je bilo v pomoč? Kako so vas dojeli drugi? Kako ste se počutili na koncu?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



OPERATIVNA PREDANOST

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kateri primer iz zadnjih let pokaže, da ste zanesljivi pri delu tudi, ko okoliščine niso idealne?

Kakšne so bile okoliščine, v katerih ste delali? Kako ste v teh okoliščinah pokazali zanesljivost? Zakaj vam je bilo pomembno doseči rezultat? Kaj je bilo za vas najtežje?

Katere prostočasne ali službene aktivnosti zahtevajo od vas popolno predanost in takojšen odziv?

Na kratko predstavite te naloge. Kako pogosto ste jih morali izvajati v zadnjem letu? Kakšen odnos imate do takšnih nalog? Kako ste prilagodili druge obveznosti?

Opišite situacije iz zadnjega leta, ko ste morali osebne načrte prilagoditi službenim obveznostim.

Katere osebne načrte ste morali prilagoditi? Kako to, da ste dali prednost službenim nalogam? Kako so to sprejeli drugi okoli vas? Kaj bi se zgodilo, če bi zavrnil izvedbo nalog?

Kdaj ste morali pokazati največ vztrajnosti, da ste nalogo pripeljali do konca? Pomislite na zadnje leto.

Kaj vas je motiviralo, da ste vztrajali? Kako dolgo je trajalo, da ste nalogo uspešno zaključili? Od kod ste črpali energijo? Kako ste se počutili, ko ste nalogo dokončali?

Kako pogosto ste morali v zadnjem letu prevzeti odgovornost za nalogo, ki jo opravlja nekdo drug?

Katere naloge ste morali prevzeti? Kakšen odnos imate do tega? Kakšne prilagoditve ste zaradi tega morali narediti? Kako zadovoljni ste bili z rezultati dela?

Kateri primer najbolje pokaže, da ste v kritični situaciji uspeli ohraniti popoln nadzor nad situacijo?

Kaj je bilo v tej situaciji najbolj kritično? Kakšna je bil vaš prvi odziv? Kako ste ostali zbrani? Kako pogosto ste se znašli v podobnih situacijah?

Kdaj ste vztrajali pri nalogi, ki se vam je zdela izrazito dolgočasna?

Zakaj se vam je naloga zdela dolgočasna? Kako dolgo ste jo reševali? Kako se je »dolgočasje« odražalo na vašem delu? Kaj vas je motiviralo, da ste jo vseeno opravili?

Kdaj ste morali prevzeti naloge, ki so bistveno izven vaše cone udobja?

Katere naloge so to bile? Zakaj so bile izven vaše cone udobja? Kako ste se motivirali za izvedbo? Kaj ste se iz tega naučili za nadaljnje delo?

Kdaj ste najbolj izrazito prilagodili individualne cilje v dobro ekipe?

Katere cilje ste morali prilagoditi? Kakšen odnos ste imeli sprva do tega? Kako konkretno ste izpeljali prilagoditev? Kako pogosto ste se odzvali na podoben način?

Kdaj ste močno vztrajali pri nalogi, čeprav ste bili zelo utrujeni ali pod močnim pritiskom?

Kaj je povzročilo utrujenost ali pritisk? Kako ste se motivirali, da ste vztrajali? Kakšne strategije ste uporabili, da ste ostali zbrani? Kakšen je bil rezultat dela?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ORGANIZIRANOST PRI DELU

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Opišite situacije iz zadnjih let, ko ste morali najbolj radikalno spremeniti svoj način dela.

Kaj je bil razlog za spremembo načina dela? Kako ste se najprej odzvali na spremembo? Kako ste si zastavili nov način dela? Kako ste se konkretno prilagajali na nov način dela?

Predstavite naloge, ki jih načrtujete za obdobje enega tedna. Katere naloge pa načrtujete za več mesecev vnaprej?

Kdaj načrtujete dolgoročne naloge? Kako si pomagata pri dolgoročnem načrtovanju? Kako vestno ste do sedaj upoštevali dolgoročne načrte? Kako na vas vplivajo spremembe teh načrtov?

Kdaj ste bili nazadnje soočeni z nerealnimi časovnimi roki za dokončanje nalog?

Kdo vam je postavil roke? Kaj so bili vaši prvi odzivi, ko ste spoznali, da roki niso realni? Kako ste reševali zaplet? Kako se je izteklo za vas?

Katero svojo aktivnost oziroma projekt ste načrtovali najbolj dolgoročno?

Zakaj ravno ta aktivnost? Kakšen je bil časovni obseg načrtovanja? Katere dejavnike ste upoštevali? S katerim predvidevanjem ste imeli največ dela?

Opišite enega izmed najbolj nepredvidljivih projektov, ki ste jih vodili. Kako ste ocenili ovire in tveganja?

Kaj je naredilo projekt nepredvidljiv? Kaj ste skušali predvideti? Kdo vam je pomagal? Kaj vam je in česa vam ni uspelo predvideti?

V katerem svojem projektu ste se najbolj izkazali s predvidevanjem prihodnjih dogodkov?

Kako ste se lotili predvidevanja dogodkov? Katere informacije ste upoštevali? V kolikšni meri ta pristop tudi sicer opisuje vaš način predvidevanja?

Predstavite eno največjih sprememb, ki vas je doletela pri strokovnem delu v zadnjih treh letih.

Kako je ta sprememba vplivala na vaše delo? Kako ste se prilagodili spremembi? Kaj vam je šlo najtežje od rok? Koliko časa ste potrebovali, da ste oblikovali nove navade pri delu?

Katera je bila zadnja kompleksna aktivnost, ki ste jo vi osebno načrtovali?

Kako ste se lotili izdelave načrta? Koga ste vključili v proces načrtovanja? Kako ste zagotovili, da je zastavljen načrt realen? Kako tipičen je takšen način dela za vas?

Katero svojo aktivnost ste najbolj podrobno načrtovali? Omejite se na zadnja tri leta.

Kaj je v konkretnem primeru pomenilo podrobno načrtovanje? Kaj je bil razlog za tako podrobno načrtovanje? Kako ste se počutili ob tem procesu?

V kateri situaciji ste morali najbolj intenzivno prilagajati svoje prioritete?

Kako se je v praksi pokazalo intenzivno prilagajanje prioritet? Kako ste se odločili za prave prioritete? Koga ste povprašali za mnenje? Kako ste se ob takem delu počutili?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



PODPORNO DELOVANJE

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste veliko pred drugimi zaznali, da je določena oseba v zelo slabem psihičnem stanju?

Iz katerih znakov ste razbrali počutje? Kako to, da so drugi navedeno spregledali? Kako ste pristopili k osebi? Kako se je oseba odzvala? Kako ste ji skušali pomagati?

Pomislite na situacije, ko je sogovornik odprto spregovoril o svojih težavah kljub začetnemu odporu. Na katero situacijo ste najbolj ponosni?

Kaj je prispevalo k odporu sogovornika? Kaj je bil razlog, da ste vztrajali? Kaj je bilo ključno, da se je sogovornik odprl? Kako je to vplivalo na nadaljnji odnos?

Opišite primer, ko ste nekomu s pogovorom pomagali do bistveno boljšega počutja. Izberite najbolj izrazito situacijo v zadnjih letih.

Kako ste prepoznali težavo? Kaj je bil vaš prvi korak v pogovoru? Kaj vse ste poskusili? Kaj je naredilo največjo razliko?

Pri kateri osebi ste porabili največ časa, da ste prišli do ustreznega nivoja zaupanja? Osredotočite se na zadnja tri leta.

Zakaj je bilo tako težko priti do prave ravni zaupanja? Kako dolgo je trajalo, da sta vzpostavila iskren odnos? Kaj vas je motiviralo, da vztrajate? Kakšen je vaju odnos danes?

Kateri primer iz zadnjih let najbolj pokaže, da ste lahko kakovostna čustvena podpora sogovornikom?

Zakaj ste izbrali ravno ta primer? Kako se je počutila oseba na začetku? Kaj vse ste naredili za pozitivno spremembo? Kaj vam je bilo najbolj pomembno?

Pomislite na največjo stisko, ki ste jo pomagali reševati pri sogovorniku. Osredotočite se na zadnjih pet let.

Kako resna je bila stiska? Kako ste se znašli v tej vlogi? Kaj ste najprej storili? Kaj so bili vaši nadaljnji koraki? Kako ste v tem primeru poskrbeli za svoje počutje?

Katero težavo pri sogovorniku ste do sedaj najbolj uspešno rešili?

Kaj je bil največji izziv pri tej težavi? Kako ste pristopili k sogovorniku? Kaj so bili ključni dejavniki uspešnega reševanja težave? Česa vam ni uspelo rešiti?

Kdaj ste kljub intenzivnim čustvom v odnosu s sogovornikom ostali zbrani in racionalni?

Kako je ta situacija vplivala na vas? Kaj vam je bilo takrat najbolj pomembno? Kako ste uspeli nadzirati svoja čustva? Kako ste ohranili osredotočenost?

V katerem odnosu ste pokazali največ potrpljenja?

Kako to, da ste v ta odnos toliko vložili? Koliko časa je bilo potrebnega za napredek v odnosu? Kaj vam je dalo moč, da vztrajate? Kako ste postavili meje v odnosu?

Pomislite na odnos iz delovnega okolja, ki je zaradi vašega truda veliko boljši, kot je bil na začetku.

Kakšno je bilo izhodiščno stanje? Kaj je bil razlog, da ste se trudili v tem odnosu? Kateri pristopi so pripeljali do pozitivnih sprememb? Kakšen je odnos danes?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



RAZUMEVANJE PODATKOV

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kaj je bila najzahtevnejša raziskovalna naloga, ki ste jo izvajali v zadnjih petih letih?	Kaj je bilo pri tej nalogi najbolj zahtevno? Kako ste začeli z reševanjem naloge? Katere pristope ste uporabili? S katerimi izzivi ste se soočili?
Kdaj ste odkrili rezultate, ki so bili izrazito drugačni od intuitivnih domnev?	Kakšna so bila vaša prvotna pričakovanja? Kako ste se sprva odzvali, ko ste videli rezultate? Kaj vse ste še naredili, da izločite napake? S kom ste se posvetovali?
Na kakšen način ste se v zadnjem obdobju lotili zahtevnih analiz?	Če to primerjate z delom izpred nekaj let, kaj delate zdaj drugače? Na kakšen način ste vnesli spremembe v raziskovanje? Kakšni so učinki sprememb?
Osredotočite se na zadnji mesec vašega dela. Katere vaše aktivnosti bi lahko opisali kot »raziskovanje«?	Kako kompleksne so bile navedene aktivnosti? Koliko vašega časa so zahtevale? Katere so zahtevale največ napora in znanja? Kako ste jih reševali?
Kaj je vaša največja inovacija na področju raziskovanja, ki ste jo sami vpeljali v delo?	Kaj vas je spodbudilo k tej inovaciji? Kaj natančno ste uvedli novega? Kje se je ta pristop izkazal za najučinkovitejšega? Kdo vse zdaj uporablja ta pristop?
Kateri raziskovalni projekt v vaši pristojnosti je imel največji vpliv na prakso?	Kdaj ste prepoznali uporabno vrednost? Kako je to spoznanje vplivalo na nadaljnje delo? Kje vse ste predstavili rezultate? Kako ste olajšali prenos v prakso?
Pomislite na projekt iz zadnjih petih let, ki je po vašem mnenju trajal predolgo.	Kaj je razlog, da se je projekt zavlekel? Kaj ste ukrenili, ko ste prepoznali, da traja predolgo? S kom ste se pogovorili o tem? Kako ste prilagodili svoje delo?
Kdaj ste imeli opravka z najširšo, kompleksno analizo podatkov?	Kaj je obsegala kompleksna analiza? Kako ste določili prioritete pri obdelavi podatkov? Kaj je bilo najbolj zapleteno? Katere pristope ste najpogosteje uporabljali?
Katere hipoteze, ki ste jih do sedaj postavili, bi označili kot najbolj drzne?	Zakaj so se vam hipoteze zdele drzne? Kako so se na te hipoteze odzvali drugi? Kako ste hipoteze preverjali? Kaj so na koncu potrdili rezultati?
Kdaj ste nazadnje preveč časa posvetili analizi dejavnikov?	Kako ste se zavedli, da predolgo analizirate? Katere informacije ste še želeli pridobiti? Kdaj ste se ustavili? Čemu ste na koncu rekli, da je analiziranja dovolj?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Katere spremembe ste v zadnjem letu uvedli na svojem strokovnem področju?	Kaj je bil glavni razlog za spremembo? Kako ste pridobili ključne strokovne informacije? S kom ste delili informacije o spremembah? Kakšen učinek imajo spremembe na delo v kolektivu?
Kako ste v zadnjem letu prispevali, da so sodelavci na tekočem z zadnjimi strokovnimi spoznanji?	Katera konkretna znanja ste širili? Kdo vas je k temu spodbudil? Kako ste preverjali, ali so sodelavci vsebino razumeli? V kolikšni meri se znanja uporabljajo pri delu?
Katere strokovne vsebine v zadnjih treh letih ste najbolj intenzivno prenašali na zaposlene?	Zakaj ste se osredotočili na te vsebine? Na kakšen način ste jih predajali dalje? Kako ste dosegli, da se uporabljajo pri delu? Kaj so bili največji izzivi v tem procesu?
Katera je bila največja napaka, ki se je pojavila na vašem strokovnem področju?	Zakaj je prišlo do napake? Kako ste se sprva odzvali nanjo? Katere ukrepe ste vi osebno uvedli zaradi napake? S kom ste delili te ukrepe?
Katere so ključne prioritete, ki ste jih postavili v zadnjem letu?	Kako ste določili te prioritete? Kdo vse je sodeloval pri tem? Kako ste usklajevali morebitne konflikte med prioritetami? V kolikšni meri ste jih upoštevali pri delu?
Kako pogosto ste bili v zadnjem letu v mentorski vlogi?	Koga ste mentorirali? Na čigavo pobudo ste se odločili za mentorstvo? Kakšne metode ste uporabljali? Na katere izzive ste naleteli? Kakšne učinke ste dosegli?
Katere so najpogostejše napake, ki se pojavljajo na vašem področju?	Katere napake so bile sistemske narave? Kaj ste naredili, da se napake ne bi ponovile? Kaj ste se naučili iz odpravljanja napak? Kako ste znanje prenesli na ostale zaposlene?
Kako ste v obdobju zadnjega leta skrbeli za prenos pomembnih informacij med deležniki?	Katere informacije ste ocenili za ključne? Kako ste izbrali prejemnike informacij? Katere kanale ste uporabljali? Kako so se na to odzvali deležniki?
Kateri primer iz zadnjega leta najbolj pokaže vašo vlogo pri sistemskem razvoju področja?	Kakšna je bila vaša vloga? Kaj je razlog, da ste se pri tem angažirali? Kako ste poskrbeli za sistemski razvoj? Kaj je bil vaš dolgoročni cilj? Kaj ste s temi aktivnostmi spremenili?
Katere izboljšave, ki ste jih na strokovnem področju predlagali vi, se danes uporabljajo v praksi?	Kako ste prišli do teh idej? Na kakšen način ste najboljšo idejo predstavili nadrejenim? V kolikšni meri ste bili vključeni v implementacijo? Kakšen je vpliv izboljšave na delo?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



SPOŠTLJIV ODNOS

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kdo je bil vaš najbolj težaven sogovornik v zadnjem letu?	Kaj je bilo pri tem sogovorniku najbolj zahtevno? Na kakšen način ste želeli komunicirati s to osebo? Kako ste izpeljali komunikacijo? Kakšni so bili učinki?
Kdaj ste morali pokazati najvišjo raven obvladanosti v odnosu z uporabniki?	Iz katerih razlogov vam je bilo pomembno, da se obvladate? Kako ste obvladali svoja čustva? Kaj bi z današnjimi izkušnjami naredili takrat drugače?
Kdaj ste se morali najbolj angažirati, da je vaš sogovornik dobil ustrezne informacije?	Kaj vse ste morali storiti, da je sogovornik dobil informacije? Kako to, da ste se tako potrudili? Kolikokrat ste ravnali s podobno ravno energije, ko ste bili v podobni situaciji?
Na katero komunikacijo z uporabniki oziroma uporabnikom ste se najbolj intenzivno pripravljali?	Kaj je vzrok za tako intenzivno pripravo? Kako konkretno ste se pripravljali? Kaj od načrtovanega ste morali spremeniti v odnosu s to osebo? Kakšen je bil učinek?
S katerim sogovornikom ste v zadnjem letu najtežje vzpostavili kakovosten delovni odnos?	Kaj je otežilo vzpostavljanje odnosa? Kaj vse ste poskusili? Kaj je delovalo? Kaj vam ni uspelo? Kakšen je vaju odnos danes?
Pomislite na uporabnika, ki vam ni izkazal zadostne ravni spoštovanja. Opišite vaše ravnanje v odnosu s to osebo.	Kako ste se sprva počutili? Kaj je razlog, da ste izbrali ravno takšen odziv? Kako zadovoljni ste bili s tem odzivom? Kaj je bil končen rezultat v tej situaciji?
Kdaj ste morali zelo izrazito poenostaviti komunikacijo, da so vas razumeli?	Kateri so bili največji izzivi pri poenostavitvi sporočila? Kaj ste morali spremeniti v svoji siceršnji komunikaciji? Kaj vam je poenostavitev prinesla?
Pri katerem sogovorniku ste morali pokazati največ potrpljenja in vztrajnosti?	Kaj je prispevalo k temu, da ste morali pokazati toliko potrpljenja in vztrajnosti? Kje ste našli energijo, od kod ste črpali potrpljenje? Kaj vam je prinesla takšna strategija?
Navedite situacije iz tega meseca, ko je bila vaša prijaznost do uporabnikov na resni preizkušnji.	Kaj ste naredili, da ste ohranili profesionalen odnos? Kako težko ste se zadrževali? Kako ste razbremenili napetosti v sebi?
Kdaj ste v zadnjih mesecih uspešno razbremenili sogovornika, ki je kazal znake napetosti ali nezadovoljstva?	Kaj vse ste naredili, da bi zmanjšali napetosti? Od kod ste črpali ideje za takšne odzive? Kaj je bil najpomembnejši element uspeha?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



STRATEŠKA ŠIRINA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Opišite primer iz zadnjih let, ko ste morali preučiti problem iz različnih zornih kotov.

Katere perspektive ste upoštevali? Kako vam je uspelo zbrati te informacije? Kako ste vključili različne poglede v reševanje problema? Kaj vam je uspelo in kaj ne?

Katere naloge iz zadnjih treh mesecev bi lahko opredelili kot »strateške«?

Po katerem ključu ste izbirali naloge kot strateške? Kako ste se počutili ob teh nalogah? Katera naloga je najbolj izstopala po strateški dimenziji? Kako ste jo reševali?

Kdaj ste pri iskanju rešitev najbolj intenzivno razmišljali izven ustaljenih okvirjev?

Kaj vas je najbolj presenetilo? Kakšnega načina reševanja problemov ste bili prej vajeni? Kako ste iskali nove rešitve? Kje ste bili pri tem pristopu izvirni?

Katera je bila najbolj strateška aktivnost, ki ste jo načrtovali v zadnjih letih?

Kaj je naredilo aktivnost strateško? Kdo so bili vaši ključni deležniki? Kako ste pridobili potrebne informacije? Kako zadovoljni ste bili z rezultatom?

Opišite primer, ko ste morali iz različnih virov informacij sestaviti celovito sliko o situaciji.

Kateri viri informacij so bili najpomembnejši? Kako ste sestavljali celovito sliko? Kdo vam je pri tem pomagal? Kako zadovoljni ste bili z rešitvijo?

Kdaj v zadnjih letih ste se najbolj izkazali z iskanjem sinergij med različnimi aktivnostmi?

Med katerimi področji ste iskali sinergije? Kako konkretno ste uspeli povezati različne aktivnosti? Kakšne učinke ste pričakovali zaradi sinergij? Kakšni so bili dejanski učinki?

Kako ste v zadnjih mesecih pridobivali informacije o širših, strateških vidikih vašega dela?

Zakaj so te informacije pomembne za vaše delo? Kateri vir informacij je za vas najbolj dragocen? Katere informacije iz zadnjega obdobja so bile najbolj presenetljive? Kako ste te informacije uporabili pri delu?

Kdaj ste vložili največ energije, da ste vodstvo opozorili na negativne posledice načrtovanih odločitev?

Katere možne posledice ste zaznali? Kako ste se lotili opozarjanja na posledice? Kakšen je bil odziv vodstva? Kaj vse ste še naredili?

Kdaj ste zaznali, da določena aktivnost ni dovolj usklajena s ključnimi deležniki?

Kateri deležniki niso bili upoštevani? Kako pomembno se vam je zdelo vključiti tudi ta vidik? Kaj vse ste naredili, da bi izboljšali uskladitev? Kakšen je bil končni rezultat?

Pri katerem projektu ste se najbolj izkazali s presojo širših vplivov posameznih aktivnosti? Omejite se na zadnjih pet let.

Zakaj ste presojali tako široke vplive? Na katere širše dejavnike ste pomislili? Kako ste prišli do teh informacij? Kako ste te vsebine vključili v projekt?

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



TEMELJITOST PRI DELU

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kdaj ste občutili največji pritisk, da morate kljub zelo tesnim časovnim rokom ostati izjemno natančni?	Kako ste se odločali med hitrostjo in kakovostjo? Čemu ste dali prednost, hitrosti ali natančnosti? Kako ste delovali v tem primeru? Kaj bi danes naredili drugače?
Pri kateri strokovni nalogi ste se morali najbolj intenzivno usklajevati z različnimi oddelki?	Kaj je naredilo usklajevanje zahtevno? Kako ste vključili znanja iz drugih strokovnih področij? O katerem področju ste vedeli najmanj? Kako ste oblikovali končno rešitev?
Pri katerem zahtevnem problemu ste vložili največ truda v oblikovanje kakovostne rešitve?	Kako to, da ste se pri tej nalogi tako angažirali? Kako ste pristopili k strokovnem delu? Koliko energije ste vložili v kakovostno rešitev? Kako zadovoljni ste bili z rezultatom?
Pri kateri nalogi iz zadnjih mesecev ste najbolj sistematično preverjali vsak korak, preden ste jo zaključili?	Kaj vas je spodbudilo k takšnemu preverjanju? Kako ste spremljali posamezne faze dela? Kako ste se počutili ob tako intenzivnem preverjanju?
Opišite delo na zahtevnem strokovnem projektu, ki je moral biti zaključen popolnoma brez napak.	Kako ste vnaprej predvideli morebitne napake? Kako ste preverjali rezultate dela? Koga ste še vključili? V kolikšni meri ste uspeli zagotoviti, da je bil projekt brez napak?
Kaj vse ste v zadnjem letu naredili za dvig kakovosti vašega strokovnega dela?	Kaj vse ste spremenili? Katere aktivnosti so bile najpomembnejše? Kako so se aktivnosti odrazile na rezultatih? Kakšni so vaši načrti za prihodnje mesece?
Pri kateri strokovni nalogi ste morali pokazati najvišjo raven koncentracije pri delu?	Kaj je bil razlog za takšno koncentracijo? Kako zahtevno je bilo to za vas? Kako ste ohranili koncentracijo skozi celoten proces? Kako ste se zaščitili pred motilci?
Katere strokovne naloge, ki jih izvajate pogosto, je potrebno opraviti zelo natančno?	Zakaj je zahtevana visoka natančnost? Kako to vpliva na vas? Kaj vse ste v zadnjem letu naredili za dodatno natančnost? Kako ste pri teh nalogah iskali morebitne napake?
Opišite situacijo, ko ste odkrili napako pri delu, ki jo je sicer težko odkriti.	Kako ste odkrili napako? Čemu lahko pripišete, da vam je uspelo odkriti napako? Kako ste preprečili, da bi se napaka ponovila? Kaj ste zaradi te izkušnje spremenili pri delu?
Kdaj v zadnjih letih ste morali pri svojem delu najbolj dosledno upoštevati pravila?	Kaj je zahtevalo takšno doslednost? Natančno opišite, kako ste izvajali delo? Kako ste vzdrževali koncentracijo? Kako ste se ob takšnem delu počutili?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



USTVARJANJE STIKOV

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Pomislite na vzpostavljanje novih stikov z vplivnimi ljudmi. Na kateri vzpostavljen stik ste najbolj ponosni?	Kaj vas je motiviralo, da navežete stik? Kako ste zbrali potrebne informacije? Kaj so bili vaši prvi koraki pri iskanju stika? Kateri koraki so bili ključni za dostop do posameznika?
Kdaj ste najbolj uspešno prilagodili svoj način izražanja sogovorniku?	Kaj je bil razlog za prilagoditev z vaše strani? Kaj vse ste prilagodili? Kako je to vplivalo na vas? Kakšen je bil odziv sogovornika?
Kdaj ste najbolj zablesteli ob prvem stiku s sogovornikom v poslovnem okolju? Omejite se na zadnja tri leta.	S čim konkretno ste zablesteli? Kaj je prispevalo k vaši prepričljivosti? Kako se je odzval sogovornik? Kako se je razvijal vajn odnos?
Pomislite na zelo zadržano osebo, s katero ste uspešno vzpostavili kakovosten odnos.	Kaj ste poskusili najprej? Kaj ste prilagodili pri svojem običajnem načinu komuniciranja? Kako dolgo je potrebovala oseba, da se je odprla? Kako se je nadaljeval odnos?
Katerega velikega družabnega poslovnega dogodka ste se udeležili popolnoma sami?	Kako ste se počutili, ko ste izvedeli, da greste sami? Kaj ste pričakovali od dogodka? Koliko novih stikov ste navezali? Kakšne strategije ste uporabljali?
Kdaj ste morali biti v komunikaciji še posebej pozorni na diplomatsko izražanje?	Kaj je bilo občutljivega v tej situaciji? Kako ste izbrali pravi pristop? Kateri del pogovora je bil za vas najtežji? Kako pogosto komunicirate na takšen način?
Pri katerem svojem projektu ste si najbolj pomagali s svojo socialno mrežo?	Kako ste mrežo vključili v projekt? Kako ste jih povabili k sodelovanju oziroma prispevku? Kako so se odzvali? Kaj ste jim ponudili v zameno?
Kdaj ste morali v zelo kratkem času zgraditi zaupanje z več člani določene skupine?	Kako ste pristopili k skupini? Kaj ste naredili, da ste vzpostavili zaupanje? Kako so drugi pokazali, da vam zaupajo? Kakšen odnos imate danes?
Pomislite na poslovni odnos, v katerega ste v zadnjih letih vložili največ energije.	Kaj je razlog, da ste v ta odnos vložili toliko energije? Kaj ste naredili, da ste odnos ohranjali? Kako ste ohranjali mejo med zasebnim in poslovnim? S kakšnimi izzivi ste se soočali?
Kdaj ste na področju komuniciranja in navezovanja stikov najbolj izrazito izstopili iz cone udobja? Omejite se na zadnja tri leta.	Kaj konkretno je bilo izven vaše cone udobja? Kako ste se motivirali za prvi korak? Kako ste ga izpeljali? Kakšen je bil odziv? Kako pogosto ste ponovili ta pristop?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Pomislite na največji projekt, ki ste ga vodili v zadnjih treh letih. Natančno opišite svoj način komuniciranja s timom.

Kako pogosto ste komunicirali s timom? Kaj vam je bilo najbolj pomembno pri komunikaciji? Kako ste prilagajali komunikacijo skozi čas? Kako ste pridobivali povratne informacije?

Opišite primer, ko ste posebej uspešno povezali člane tima, ki še niso sodelovali.

Kako ste pristopili k povezovanju? Kako so se odzvali člani tima? Kako ste prilagodili pristop skozi čas? Kdaj ste opazili prve pozitivne premike? Kako tim deluje danes?

Pri katerem projektu iz zadnjih let ste pokazali največ sodelovalnosti?

Kako konkretno ste pokazali sodelovalnost? Zakaj je prišla do izraza ravno pri tem projektu? Kdaj ste spoznali, da trud prinaša rezultate? Kakšni so bili odzivi članov tima?

V katerem projektu ste članom tima podali največ povratnih informacij?

Kako to, da je bilo v tem projektu več povratnih informacij? Kako pogosto ste podajali povratne informacije? Kdaj vam je bilo najtežje podati povratno informacijo? Kako ste to izvedli?

Kako pogosto ste se pri projektnem delu srečali z manj učinkovitim delom zaposlenih? Osredotočite se na izkušnje iz bližnje preteklosti.

Kako ste prepoznali manj učinkovito delo? Kako ste se odločali o ukrepih? Katera izkušnja vam je najbolj ostala v spominu? Kdaj ste se prvič odzvali? Kaj konkretno ste naredili?

Kateri pogovor s članom tima je bil za vas najtežji, pa ste ga vseeno izpeljali kakovostno?

Kaj je pogovor naredilo tako težaven? Kako ste se pripravili na pogovor? Kako se je sogovornik odzval na vaše besede? Kateri del pogovora je bil najpomembnejši?

Kateri je bil najbolj kritičen trenutek v timu, kjer je bilo vaše vodenje ključno?

Kako je prišlo do kritičnega trenutka? Kaj ste razmišljali, ko je prišlo do dogodka? Kako ste se odzvali? Kaj konkretno ste naredili na področju vodenja?

Kateri član tima je predstavljal z vidika sodelovanja za vas največji izziv? Osredotočite se na zadnje leto.

Zakaj je ta član tima predstavljal poseben izziv? Katere možnosti za odziv ste preučili? Kako ste izpeljali prve korake? Kakšen je bil vaš nadaljnji pristop? Kako sodelujete danes?

Kdaj ste najbolj izrazito upoštevali mnenja in predloge članov projektnega tima?

Kako to, da ste izbrali to situacijo? Kaj je bilo v njej za vas drugače? Kaj ste prejeli od zaposlenih? Kako ste se odzvali na predloge, ki jih niste mogli upoštevati?

Kateri primer najbolje pokaže, da ste znali prisluhniti kritikam članov tima?

Kaj je bilo za vas presenetljivega pri kritiki? Kaj je bila vaša prva misel, ko ste jo prejeli? Kako ste se odzvali navzven? Katere ukrepe ste sprejeli po prejemu kritike? Kako je vplivala na nadaljnje delo?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



VKLJUČEVANJE JAVNOSTI

UVODNA VPRAŠANJA	MOŽNA PODVPRAŠANJA
Kateri projekt v zadnjih treh letih je od vas zahteval največ sodelovanja z javnostjo?	Kaj je bilo pri tem projektu drugače? Kaj je bilo najtežje pri sodelovanju z javnostjo? Kdaj ste začutili, da pridobivate podporo javnosti? Kako ste spremljali učinke sodelovanja?
Kdaj ste v svoje delo vključili najširši nabor različnih deležnikov?	Koga vse ste vključili? Kako ste stopili v kontakt z deležniki? Koga je bilo najtežje prepričati k sodelovanju? Kako ste to storili? Kaj je bilo najtežje pri procesu vključevanja?
Kdaj ste najbolj intenzivno spodbujali posameznike k odprtemu izražanju svojega mnenja?	Zakaj je bilo potrebno intenzivno spodbujanje? Katere metode ste uporabili za spodbujanje? Kaj je bil največji izziv za vas? Kako ste zagotovili, da so se vsi počutili slišani?
Kdaj ste nazadnje prejeli mnenje, ki vas je presenetilo, a ste ga vseeno upoštevali?	Kaj vas je pri tem mnenju presenetilo? Kaj ste razmišljali, ko ste ga prejeli? Kako to, da ste ga vseeno upoštevali? Kako je mnenje vplivalo na končno odločitev?
Koliko izkušenj imate z moderiranjem komunikacije v večji skupini ljudi? Osredotočite se na zadnja leta.	Katera je bila največja skupina, ki ste jo moderirali? Kako ste se pripravili na moderiranje? Katere pristope ste uporabili? Kateri so ključni izzivi, ki so se pojavili pri moderiranju?
Kdaj ste se morali najbolj potruditi, da ste javnosti razložili kompleksno rešitev?	Kaj je bilo pri tej rešitvi najbolj zapleteno? Kako ste se lotili razlage? Kako ste preverili, ali je javnost razumela sporočilo? Kaj je bilo v tem procesu najtežje?
Kolikokrat so vas v zadnjem letu prepričali z močnimi argumenti v nekaj, kar sprva niste verjeli?	Kateri primer vam je ostal najbolj v spominu? Kakšna so bila vaša prvotna stališča? Kakšne argumente ste prejeli? Kaj je bil glavni argument, ki vas je prepričal? Na kaj vse je vplivala sprememba razmišljanja?
Kateri pogovor z zunanjimi deležniki je bil za vas do sedaj najtežji?	Zakaj je bil ta pogovor tako zahteven? Kako ste se pripravili nanj? Kako ste obvladovali čustva, negotovost? Kako ste delovali navzven? Kakšen je bil rezultat pogovora?
Kdaj ste morali uskladiti popolnoma nasprotna mnenja med različnimi sogovorniki?	Kako raznolika so bila mnenja? Kaj ste naredili najprej? Kakšen cilj ste si postavili? Katere korake ste naredili za razumevanje obeh strani? Kateri trenutek je bil najtežji pri usklajevanju?
Kdaj ste morali v zelo kratkem času pridobiti k sodelovanju večje število različnih deležnikov?	Zakaj je bilo potrebno hitro pridobiti deležnike? Kako ste jih nagovorili? Kateri korak je bil ključen, da so sodelovali? Kakšen je bil rezultat hitrega vključevanja?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODRČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



ZAGOTAVLJANJE VARNEGA OKOLJA

UVODNA VPRAŠANJA

MOŽNA PODVPRAŠANJA

Kdaj ste nazadnje zaznali večje tveganje ali nevarnost, še preden so jo zaznali drugi?

Opišite primer, ko ste med rutinskim delom opazili nekaj, kar bi lahko povzročilo težavo. Izberite izrazito situacijo iz zadnjih let.

Kdaj ste najbolj dosledno sledili varnostnim navodilom, čeprav se vam sprva niso zdela nujna?

Kako pogosto ste v zadnjem letu nekoga od nadrejenih obvestili o varnostnih tveganjih?

Katera pravila, ki se vam ne zdijo smiselna, morate upoštevati pri svojem trenutnem delu?

Katera situacija na delovnem mestu vam je najbolj prepričljivo pokazala, da je varnost pomembna?

Kaj je bila najbolj nevarna situacija, v kateri ste se do sedaj znašli v svoji karieri?

Kateri primer najbolje pokaže, da ste zbrani tudi pri rutinskih nalogah?

Kako pogosto ste v zadnjem letu razmišljali, kako bi izboljšali varnost pri delu?

Kdaj ste se morali zelo hitro odzvati na zaznano nevarnost v delovnem okolju?

Kako ste zaznali to tveganje? Kako ste preverili, ali je situacija resnično resna? Kako hitro ste se odzvali? Koga ste najprej obvestili o opaženi nevarnosti?

Kakšna je bila narava rutinskega dela? Kako ste zaznali težavo? Kako ste se odzvali v trenutku, ko ste zaznali težavo? Kaj bi se zgodilo, če se ne bi odzvali?

Zakaj se vam navodila sprva niso zdela potrebna? Kako težko vam je bilo upoštevati navodila? Kaj vas je najbolj prepričalo, da jih upoštevate? Kaj bi se zgodilo, če navodil ne bi upoštevali?

Na kratko opišite situacije. V kolikšni meri je bilo takšno vedenje od vas zahtevano? Katera je bila najizrazitejša situacija? Kako ste ocenili nujnost situacije? Kako hitro ste se nanjo odzvali?

Katere primere takih pravil bi izpostavili? Kako vplivajo na vaše vsakodnevno delo? Kako na počutje? V kolikšni meri jim sledite? Kaj bi spremenili pri teh pravilih?

Kaj konkretno se je zgodilo? Kako ste se takrat najprej odzvali? Kaj ste se iz te situacije naučili? Kaj ste zaradi situacije spremenili pri svojem delu?

Kaj je bilo pri tej situaciji najbolj nevarno? Kako ste se sprva odzvali na to situacijo? Kakšni so bili vaši nadaljnji koraki? Kako je ta situacija vplivala na vas? Kaj je spremenila na daljši rok?

Za kakšno nalogo je šlo? Kako to, da ste bili tako pozorni? Kako vzdržujete motivacijo za zbrano delo? Kaj bi se lahko zgodilo, če bi bili manj pozorni? Kako sicer delujete pri rutinskih nalogah?

Kaj vas je spodbudilo k razmišljanju o varnosti? Katere izboljšave ste predlagali? Kako so se na vaše pobude odzvali drugi? Kaj bi še lahko naredili za večjo varnost pri delu?

Za kakšno nevarnost je šlo? Kako ste se odzvali v prvih sekundah ali minutah? Kaj vas je pri odzivu presenetilo? Kaj vam je bilo najpomembnejše? Kaj vse ste še storili v tej situaciji?

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



8.2 Merila za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence

MERILA ZA TEMELJNE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje, ne le za danes, ampak tudi za jutri. S poglobljanjem v strokovne vsebine in širjenjem obzorij želi delo opravljati še bolje in bolj učinkovito.	Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju. Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo. Pri delu uspešno združuje znanja z različnih strokovnih področij. Poglobi se v strokovne vsebine, ki jih ne pozna dovolj podrobno. Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente. Vnaprej se razvija na strokovnih vsebinah, ki bodo pomembne v prihodnosti.	Kandidat/kandidatka ne ohranja stika s sodobnimi znanji. Na vprašanja o prenosu v prakso odgovarja splošno. O strokovni rasti redko razlaga. Prizna, da mu/ji druga področja niso zanimiva, učenje pa razume predvsem kot formalno zahtevo.	Kandidat/kandidatka se udeležuje izobraževanj, a pri tem ni proaktiven/proaktivna. Našteje nekaj aktualnih vsebin, ki jih spremlja pri delu, a težko pojasni, kako jih uporablja v praksi. Ne kaže večjega interesa za druga vsebinska področja. Redko išče dodatna znanja, ko izvaja nove naloge.	Kandidat/kandidatka je na tekočem s sodobnimi strokovnimi spoznanji – tudi tistimi, ki presegajo ožje strokovno področje. Iz odgovorov je razvidna visoka motivacija za učenje in raziskovanje novih vsebin. Navede močne primere za hiter prenos novih znanj v prakso.
KREPITEV SODELOVANJA Sodelavec/sodelavka se zaveda, da lahko skupaj dosežemo več kot posameznik sam. Poskuša razumeti stališča drugih, obzirno komunicira o težavnih temah ter išče vzajemno koristne rešitve. Odprto deli znanja in prispeva k dobrim medosebnim odnosom.	S svojim vedenjem prispeva k boljši povezanosti in dobrim odnosom v kolektivu. Informacije, ki so za sodelavce neprijetne, posreduje na obziren način. Odprto sprejema posameznike z drugačnimi prepričanji in stališči. Aktivno prenaša znanje oziroma izkušnje med različnimi generacijami. Ob nesporazumih išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani. Uspešno sodeluje s posamezniki, ki prihajajo izven njegove/njene delovne sredine.	Kandidat/kandidatka samoiniciativno ne navede primerov sodelovanja ali dela v skupini. Pogosto omenja, da so sodelavci ali zaposleni težavni. Neprepričljivo opiše reševanje nesporazumov. V komunikaciji deluje hladno ter izraža premalo strpnosti in empatije.	Kandidat/kandidatka pogosto omenja delo v skupini. Ceni dobre odnose in sodelovanje, a je sam/sama manj proaktiven/proaktivna na tem področju. Navaja težave z zahtevnimi posamezniki. Pri reševanju nesporazumov počaka na pobude drugih. Drugim je pripravljen/pripravljena pomagati, a prednost daje lastnim nalogam.	Kandidat/kandidatka proaktivno razvija dobre odnose – tudi izven svojega tima. Opiše prepričljive pristope za sodelovanje z zahtevnimi zaposlenimi. Visoko vrednoti skupinsko delo in vanj samoiniciativno vlaga veliko energije. V komunikaciji deluje spoštljivo, strpno in odprto.



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
PROAKTIVNOST V STORITVAH Sodelavec/sodelavka si pri delu prizadeva za nenehne izboljšave. Vlaga dodaten napor, da pripravi kakovostne in trajnostne rešitve, ki ustrezajo potrebam uporabnikov. S proaktivnim delovanjem aktivno prispeva k razvoju organizacije.	Povratne informacije od uporabnikov izkoristi za izboljšanje storitev.	Kandidat/kandidatka ne navede prepričljivih primerov za predloge izboljšav. Osredotočen/osredotočena je na redno delo in izvajanje nalog po navodilih. Potrebe uporabnikov v manjši meri upošteva pri delu. Njegovi/njeni odgovori odražajo malo samostojnosti in proaktivnosti.	Kandidat/kandidatka navede nekaj idej, ki pa ne izstopajo po količini ali originalnosti. Potrebe uporabnikov upošteva, ko gre za resne ali prioritete naloge. Iz odgovorov je razbrati, da je bolj osredotočen/osredotočena na tekočo izvedbo nalog kot na nenehno izboljševanje svojega dela.	Kandidat/kandidatka navede večje spremembe, do katerih je prišlo na njegovo/njeno iniciativo. Želi preseči pričakovanja uporabnikov, čeprav to zahteva dodaten trud. Izkazuje močno potrebo po samostojnosti in proaktivnosti. Verjame, da lahko močno vpliva na proces dela.
	Samoiniciativno podaja predloge, ki prispevajo h ključnim ciljem organizacije.			
	Vloži dodaten napor, da pripravi najboljšo rešitev za uporabnike.			
	Brez neposrednih spodbud se loti izvajanja pomembnih delovnih nalog.			
	Aktivno prilagaja svoj pristop pri opravljanju nalog, da kar najbolje zadovolji potrebe uporabnikov.			
	Z uvajanjem manjših sprememb nenehno izboljšuje delovno učinkovitost.			
UPORABA DIGITALNIH REŠITEV Sodelavec/sodelavka digitalna orodja uporablja odgovorno, preudarno in varno. Aktivno spremlja digitalni razvoj ter prilagaja svoj način dela novim tehnologijam. S svojim znanjem in izkušnjami prispeva k razvoju digitalne pismenosti v organizaciji.	Pri uporabi digitalnih orodij je pozoren/pozorna na etične in zakonodajne vidike.	Kandidat/kandidatka izraža odklonilen odnos do digitalnih novosti in tehnološkega razvoja. Širše uporabljena orodja sicer pozna, a jih zelo redko uporablja pri delu. Čeprav se zaveda pomena digitalnega razvoja, se ne angažira za dodatno učenje na tem področju.	Kandidat/kandidatka opravlja posamezne naloge z uporabo digitalnih orodij. Navede splošna pravila za uporabo, vendar orodij ne prilagodi lastnim potrebam. Izkorišča omejen potencial digitalnih orodij. Do rešitev, ki jih pridobi na ta način, je manj kritičen/kritična.	Kandidat/kandidatka izraža močan interes za digitalni razvoj. V praksi preizkuša raznolika orodja, vendar to počne kritično in preudarno. Omeni, da članom tima svetuje pri spoprijemanju s tehnologijo. Navede dokaze za dvig učinkovitosti pri rutinskih in strokovnih nalogah.
	Izbor digitalnih orodij smiselno prilagodi zahtevam posameznih nalog.			
	Z deljenjem dobrih praks dviguje raven digitalnih veščin v organizaciji.			
	Kritično presoja zanesljivost digitalnih vsebin in virov.			
	Spretno povezuje obstoječe strokovno znanje in rešitve, ki jih pridobi z digitalnimi orodji.			
	Izraža močan interes za učenje o uporabi novih tehnologij na delovnem mestu.			



MERILA ZA VODSTVENE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USMERJENOST NA PRIHODNOST Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka, in k temu spodbuja celoten kolektiv. Učinkovito se odziva na izzive, ki jih prinašata digitalni in zeleni prehod. Zaposlene spodbuja k samostojnosti in izboljšavam ter poskrbi, da se dobre ideje realizirajo v praksi.	Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.	Kandidat/kandidatka kaže odklonilen odnos do razvoja in sprememb. V odgovorih izpostavi predvsem operativne naloge in ustaljen način dela. Vodjem ne nudi dodane vrednosti pri razvojnih projektih. Sodobnih trendov, kot so digitalni in zeleni prehod, ne vključuje v poslovanje.	Kandidat/kandidatka podpira novosti, medtem ko v praksi navede malo primerov za uspešno uvajanje sprememb. Je previden/previdna, razvojne aktivnosti temeljito analizira, a jih vseeno vzame resno. Vodjem omogoča inovativno delo, a ni odločen/odločna promotor/promotorka večjih razvojnih pobud.	Kandidat/kandidatka večkrat omeni razvojne aktivnosti in jih umesti med ključne prioritete. Spodbuja inovativne pristope pri delu. Navede konkretne večje spremembe, ki jih je uspešno uvedel/uvedla v prakso. Vodje usmerja k digitalnim in trajnostnim vidikom poslovanja.
	Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavlajo ključne izzive organizacije.			
	Zagotavlja podporo vodjem, da se novosti uresničijo v praksi.			
	Večje razvojne aktivnosti temeljito uskladi s povezanimi področji.			
	Odločno podpre pobude, ki vodijo k bolj trajnostnemu poslovanju.			
	S svojim vedenjem gradi kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.			
PREDANOST CILJEM Vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, ambiciozni in jasno opredeljeni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničitev, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.	Postavlja ambiciozne cilje, ki jih je moč doseči s trudom in predanostjo.	Kandidat/kandidatka v razgovoru ne navede zahtevnejših ciljev. Redko izrazi navdušenje nad izvajanjem zahtevnih nalog. Motivaciji zaposlenih posveča malo energije. Ne poda močnega primera, ko bi učinkovito naslovil/naslovila slabšo izvedbo nalog ali postavil/postavila meje v odnosih.	Kandidat/kandidatka sprejme postavljene cilje, a sam/sama nima izrazito visokih ambicij. Izpostavlja pomen kakovostnega dela, vendar nerad/nerada ukrepa, če rezultati niso v skladu z najvišjimi standardi. Deluje precej samozavestno, a mu/ji manjka še nekaj odločnosti.	Kandidat/kandidatka navaja ambiciozne cilje. Trdno verjame, da so jih vodje sposobni realizirati. Pri tem jim stoji ob strani in se angažira, ko potrebujejo podporo pri ciljih. Prepričljivo opiše odkrite pogovore o slabše opravljenem delu in sprejemanju težkih odločitev.
	Kaže visoko raven zavzetosti pri delu, tudi pri najbolj zahtevnih nalogah.			
	Zahteva jasna pojasnila, ko rezultati niso skladni z zastavljenimi kazalniki.			
	Je suveren/suverena pri sprejemanju nepriljubljenih ukrepov, ki so nujni za poslovanje organizacije.			
	Ob večjih ovirah se močno angažira, da se stvari premaknejo.			
	Ustrezno motivira vodje, da pri delu uresničijo svoj potencial.			



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA Vodja poskrbi za učinkovito razdelitev delovnih nalog in pristojnosti. Zaposlene seznani s ključnimi prioritetami in vzpostavi dober pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih od načrtov pravočasno ukrepa.	Zaposlenim pravočasno posreduje ključne informacije, ki jih potrebujejo za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka opisuje organizacijo dela kot sprotno odzivanje na situacije. Vodjem redko predstavi širšo sliko. Nima primerov za podrobno usklajevanje aktivnosti. Naloge pogosto delegira v zadnjem trenutku. Ne navede odzivov na pogoste težave v organizaciji.	Kandidat/kandidatka zna dobro razmejiti pristojnosti. Jasno opiše, kaj vsakodnevno naredi za tekoče delo. Vodje manj pogosto seznani s ključnimi prioritetami, zato traja dlje časa, da se ob spremembah organizirajo. Omeni, da potrebuje nekoliko več časa za prilagoditev načrtov dela.	Kandidat/kandidatka jasno predstavi strateške cilje in konkretne korake za izvedbo. Drži se dogovorjenih načrtov in pozorno spremlja napredek. V razgovoru navede več primerov hitrega odziva ob spremembah. V kriznih situacijah se izkaže z odličnimi organizacijskimi veščinami.
	Ustrezno organizira zaposlene z različnih področij, da dosežejo cilj.			
	Ima dober pregled nad uresničevanjem ključnih ciljev v organizaciji.			
	Ob večjih spremembah ustrezno prilagodi prioritete v organizaciji.			
	Poskrbi, da so cilji posameznih področij usklajeni s strateškimi cilji organizacije.			
RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV Vodja se zavzema za razvoj delovnega okolja, v katerem zaposleni dobro sodelujejo in odprto delijo informacije. Zaveda se, da ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, zato spodbujanju veščin in potencialov namenja veliko pozornosti.	Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi potekajo nemoteno.			
	Na vseh nivojih poudarja pomen kakovostnega timskega dela.	Kandidat/kandidatka se v pogovoru osredotoča predvsem na strokovne cilje. Ne navede primerov ukvarjanja z odnosi ali razvojem zaposlenih. Ob večjih napetostih se raje ne vpleta. Opažena je tudi manjša občutljivost v komuniciranju z drugimi.	Kandidat/kandidatka ima dober vpliv na medosebne odnose. Podpira aktivnosti vodij za boljšo klimo in razvoj zaposlenih. Veliko govori o pomenu sodelovanja. Sam/sama nameni manj časa delu z zaposlenimi in vodji, saj je prezaseden/prezasedena z rednim delom. V konflikte ne posega.	Kandidat/kandidatka pogosto omenja, da je dobra klima nujna za uspešno delo. Veliko svojega časa nameni različnim kadrovskim vsebinam. Navaja konkretne primere mentorskega dela in podpore razvoju zaposlenih. Je dostopen/dostopna, takten/taktna, zrel/zrela in odkrit/odkrita v odnosih.
	Ob kritičnih situacijah zna pomiriti zaposlene v organizaciji.			
	V organizaciji spodbuja transparentnost in odprto komunikacijo.			
	Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.			
	Odločno podpre strateške aktivnosti za razvoj zaposlenih.			
	Zavzema se, da zaposleni z visokim potencialom napredujejo na odgovornejša delovna mesta.			



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USMERJENOST NA PRIHODNOST Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka, in k temu spodbuja celoten kolektiv. Učinkovito se odziva na izzive, ki jih prinašata digitalni in zeleni prehod. Zaposlene spodbuja k samostojnosti in izboljšavam ter poskrbi, da se dobre ideje realizirajo v praksi.	Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.	Kandidat/kandidatka kaže odklonilen odnos do razvoja in sprememb, ki jih vidi kot nepotrebno breme. Z uvajanjem sprememb začne med zadnjimi, vanje vloži malo energije. V razgovoru ne navede primerov novih pobud ali podpore zaposlenim pri uvajanju novosti.	Kandidat/kandidatka razume pomen sprememb, vendar v razgovoru navede malo primerov, kjer bi imel/imela vodilno vlogo. Zaveda se pomena novih idej, a navede malo dokazov za izvedbo izboljšav. Raje ima stabilnost kot drznost. Zaposlenim nudi omejeno individualno podporo ob spremembah.	Kandidat/kandidatka dojema spremembe kot naraven del dela. Prepričljivo opiše več uspešnih sprememb, za katere je bil/bila neposredno odgovoren/odgovorna. Zaposlene aktivno vključuje v iskanje izboljšav in jih podpira ob spremembah. Podpira drzne, inovativne ideje. Pogosto je pobudnik/pobudnica večjih novosti.
	Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavlajo ključne izzive organizacije.			
	Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih idejah.			
	Preizkuša inovativne rešitve, ki imajo potencial za pozitivne premike v organizaciji.			
	Zaposlenim nudi ustrezno podporo pri spoprijemanju s spremembami.			
	Zanimive ideje zaposlenih promovira svojim nadrejenim.			
PREDANOST CILJEM Vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, ambiciozni in jasno opredeljeni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničitev, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.	Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka ne kaže posebne zavzetosti za doseganje rezultatov. Iz odgovorov je razvidno, da nedoseganje ciljev pripisuje zunanjim okoliščinam. Zaposlenim redko osmisli delo ali jih spodbudi h kakovostnemu delu. Nima močnih primerov za samostojne odločitve.	Kandidat/kandidatka sprejme postavljene cilje, a sam/sama ne kaže izrazitejših ambicij. Jasno komunicira cilje, a jih premalo opredeli. Ima visoke standarde za delo, vendar navede malo primerov za motiviranje zaposlenih. Pri težjih odločitvah se opre na pomoč nadrejenih.	Kandidat/kandidatka navede primere postavljanja ambicioznih ciljev. Pogosto omenja motiviranje zaposlenih in osmišljanje dela. Prevzame odgovornost za delo tima, vzroke za napake išče pri sebi. Ima izkušnje s sprejemanjem težkih odločitev in izboljševanjem dela zaposlenih.
	Kaže visoko raven zavzetosti pri delu, tudi pri najbolj zahtevnih nalogah.			
	Postavi natančne kazalnike za kakovostno opravljanje dela.			
	Pri uveljavljanju nepriljubljenih ukrepov uravnoteži odločno vodenje in empatičen pristop.			
	Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja.			
	Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.			

nadaljevanje na naslednji strani



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA Vodja poskrbi za učinkovito razdelitev delovnih nalog in pristojnosti. Zaposlene seznani s ključnimi prioritetami in vzpostavi dober pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih od načrtov pravočasno ukrepa.	Zaposlenim podaja jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.	Kandidat/kandidatka ne navaja, kako konkretno delegira delo ali razdeli naloge. Večina organizacije nekako teče, v koordinacijo zahtevnih nalog je manj vpleten/vpletena. Potrebuje več časa, da prilagodi prioritete. Ne navede ustreznih rešitev za izzive pri hibridnem delu.	Kandidat/kandidatka obvladuje tekoče izzive pri organizaciji, vendar redkeje omenja sistematične pristope k dolgoročnemu načrtovanju. Nekoliko pozno zazna, da zadeve ne tečejo v skladu z načrti. Zaposlenim omeni spremembe prioritet, a pri tem ni dovolj natančen/natančna.	Kandidat/kandidatka jasno komunicira svoje ključne prioritete. Ima močne primere dolgoročnega načrtovanja. Nudi dovolj informacij, da zaposleni tudi ob večji dinamiki nemoteno izvajajo delo. Pri organizaciji nalog in spremljanju dela navede učinkovite metode.
	Ustrezno oceni, koliko časa in virov je potrebno za realizacijo večjih nalog.			
	Ima dober pregled nad uresničevanjem pomembnih ciljev pri zaposlenih.			
	Pri načrtovanju kompleksnih nalog pripravi več možnih scenarijev poteka dela.			
	Spretno koordinira delo ekipe v hibridnih ali digitalnih delovnih okoljih.			
	Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi potekajo nemoteno.			
RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV Vodja se zavzema za razvoj delovnega okolja, v katerem zaposleni dobro sodelujejo in odprto delijo informacije. Zaveda se, da ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, zato spodbujanju veščin in potencialov namenja veliko pozornosti.	Močno se angažira za oblikovanje povezane in trdne ekipe.	Kandidat/kandidatka nima konkretnih primerov za povezovanje tima ali razvoj kompetenc sodelavcev. Osredotočen/osredotočena je predvsem na strokovno delo, manj se ukvarja z ljudmi. Z odnosi se ukvarja, ko gre kaj narobe. Nima pravih primerov podajanja povratnih informacij.	Kandidat/kandidatka ceni timsko delo, a poudari, da mu/ji za odnose zmanjka časa. Pogosto pusti, da se konflikti razrešijo sami. Podpira prenos znanja, v praksi pa je redko mentor/mentorica. Zaposlenim pomaga, a nima prepričljivih primerov za premike izven cone udobja.	Kandidat/kandidatka večkrat poudari, da so ljudje v središču njegovega/njenega vodenja. Preizkuša različne načine za večjo povezanost tima. Ima močne primere spodbujanja zaposlenih, da se premaknejo iz cone udobja. Daje pogoste povratne informacije. Veliko časa vlaga v odnose.
	V stresnih situacijah sprosti skrbi in negotovost v timu.			
	Ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.			
	Uspešno rešuje konfliktna situacije med zaposlenimi.			
	Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.			
	Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.			



	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USMERJENOST NA PRIHODNOST Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka, in k temu spodbuja celoten kolektiv. Učinkovito se odziva na izzive, ki jih prinašata digitalni in zeleni prehod. Zaposlene spodbuja k samostojnosti in izboljšavam ter poskrbi, da se dobre ideje realizirajo v praksi.	Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih idejah.	Kandidat/kandidatka je usmerjen/usmerjena v tekoče operativne dejavnosti. Sprememb se loti po ukazu nadrejenih. V ekipo jih vpelje tehnicistično, razvidno je pomanjkanje osredotočenosti na zaposlene in njihove potrebe. Ne najde primerov za spodbujanje zaposlenih k novim idejam.	Kandidat/kandidatka kaže odgovoren odnos do sprememb. Pravilno oceni odpore pri zaposlenih, a jih manj spretno odpravi v praksi. Pri spremembah izpostavi pomen komunikacije, čeprav navede primere manj odprte, dvosmerne komunikacije s timom. Občasno da pobudo za nove ideje.	Kandidat/kandidatka je pri spremembah osredotočen/osredotočena na zaposlene. Loti se jih premišljeno in z občutkom, veliko časa posveti komunikaciji. Ima močne primere spodbujanja zaposlenih k razmišljanju o novih idejah. Osebnost se zavzame, da dobre ideje uresniči.
	Prepričljivo pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.			
	Zaposlenim pomaga, da lažje sprejmejo spremembe.			
	Zaposlenim omogoča, da svoje ideje prenesejo v prakso.			
	Vnaprej predvidi odpore pri uvajanju sprememb.			
	Zaposlene usmerja k večji samostojnosti na delovnem mestu.			
PREDANOST CILJEM Vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, ambiciozni in jasno opredeljeni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničitev, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.	Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka ima manj skrben odnos do kakovostnega dela in upoštevanja časovnih rokov. Ob soočanju z ovirami pojasnjuje, zakaj cilji niso dosegljivi. V razgovoru izraža zadržke do odločanja in le redko prevzame odgovornost za dosežene rezultate.	Kandidat/kandidatka je deloven/delovna in motiviran/motivirana, vendar svojo energijo težje prenese na tim. Čeprav od zaposlenih pričakuje kakovostno delo, nima močnih primerov za ukrepanje ob slabih rezultatih. Pri težjih odločitvah potrebuje veliko podpore nadrejenih.	Kandidat/kandidatka poudarja pomen dobrega dela in zaposlene aktivno usmerja k višji kakovosti. Ob težavah se hitro osredotoči na aktivnosti, ki so v njegovi/njeni pristojnosti. Iz odgovorov je razvidno, da se dobro počuti v izpostavljeni vlogi in pri sprejemanju odločitev.
	Pri zahtevnih nalogah vztraja, dokler ne doseže zastavljenih ciljev.			
	Suvereno sprejema odločitve, ki so v njegovi/njeni pristojnosti.			
	Ob soočanju z ovirami ohrani visoko raven delovne motivacije.			
	Vztraja, da zaposleni naloge zaključijo v dogovorjenih rokih.			
	Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.			

nadaljevanje na naslednji strani



	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA Vodja poskrbi za učinkovito razdelitev delovnih nalog in pristojnosti. Zaposlene seznani s ključnimi prioritetami in vzpostavi dober pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih od načrtov pravočasno ukrepa.	Zaposlenim poda jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.	Kandidat/kandidatka v pogovoru ne navede jasnih primerov usmerjanja drugih pri delu. Zaposlenim pusti, da se organizirajo sami, ključne informacije podaja sproti. V nepredvidenih situacijah ne poda dovolj jasnih navodil ali hitro postavi prioritete.	Kandidat/kandidatka je spreten/spretna pri organizaciji rednih nalog. Razvidno je, da ima rad/rada strukturo in sistematičnost pri delu. Pri organizaciji gre lahko v obe skrajnosti: bodisi preveč natančno doreče korake pri delu ali pa zaposlenim ne daje dovolj jasnih usmeritev v času sprememb.	Kandidat/kandidatka organizira delo tako, da jasno postavi prioritete in razdeli vloge. Navaja konkretne primere, kako zaposlenim omogoča samostojnost pri izvedbi nalog. Izraža naklonjenost do dinamičnega dela, vendar zaposlenim pomaga pri prilagoditvah.
	Natančno razmeji pristojnosti v kolektivu.			
	Pri organizaciji dela stremi k enakomerni obremenitvi zaposlenih.			
	Poskrbi, da so zaposleni usposobljeni za izvajanje različnih delovnih nalog.			
	Sistematično spremlja potek dela zaposlenih.			
	Ob nenadnih dogodkih hitro prilagodi organizacijo dela.			
RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV Vodja se zavzema za razvoj delovnega okolja, v katerem zaposleni dobro sodelujejo in odprto delijo informacije. Zaveda se, da ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, zato spodbuja večščin in potencialov namenja veliko pozornosti.	Močno se angažira za oblikovanje povezane in trdne ekipe.	Kandidat/kandidatka v pogovoru pokaže, da mu/ji delo z ljudmi ni prioriteta. Navaja malo aktivnosti za povezovanje tima in oblikovanje dobrih odnosov. Komunikacijo omejuje na formalne kanale. V reševanje konfliktov se ne pogloblja.	Kandidat/kandidatka ceni dobre odnose, vendar večkrat izpostavi, da se bolj posveča strokovnemu delu. Sodelovanje je zanj/ zanjo vrednota, a mu za to zmanjkuje časa. Pri konfliktih deluje previdno, brez večjega osebnega angažmaja. Redko najde čas za razvoj tima.	Kandidat/kandidatka v pogovoru jasno pokaže, da mu/ji je delo z ljudmi ključno. Veliko časa posveča odnosom, želi imeti trden, povezan tim. Ima veliko izkušenj z uspešnim reševanjem konfliktov. Pogosto daje povratne informacije in prevzema vlogo mentorja/mentorice.
	Pokaže razumevanje za zaposlene, ki se znajdejo v stiski ali težavah.			
	Ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.			
	Uspešno rešuje konfliktna situacije med zaposlenimi.			
	Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.			
	Temeljito se posveti zaposlenemu, ko mu predaja svoje znanje.			



MERILA ZA DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
AMBASADOR PROJEKTA Sodelavec/sodelavka je s svojim vedenjem zgled prizadevnosti, vztrajnosti in odgovornega odnosa do dela. Na ažuren in prepričljiv način seznanja tako deležnike kot tudi širšo javnost o pomembnih aktivnostih v projektu.	Vztraja pri pridobivanju podpore, tudi ko naleti na odpore.	Kandidat/kandidatka ima pasivno vlogo pri projektih. Pri pomembnih nalogah redko prevzame odgovornost za njihovo zaključevanje. Vlogi komunikatorja/komunikatorke se raje izogne, kot da bi skrbel/skrbela za visoko raven informiranosti in predstavitev širši javnosti.	Kandidat/kandidatka je dragocen/dragocena član/članica projektnega tima. O projektih pozitivno razlaga in verjame v njihove cilje. Navede pa malo primerov, ko je prevzel/prevzela aktivno vlogo pri odpravljanju ovir ali komuniciranju z zunanjimi in notranjimi deležniki.	Kandidat/kandidatka z veliko zavzetostjo opisuje projekte. Je vztrajen/vztrajna pri reševanju težav. Spontano razlaga o pomenu komunikacije in podrobno predstavi močna komunikacijska sporočila. Pogosto se izpostavi, da aktivnosti učinkovito vodi k uspešnemu zaključku.
	Kadar naleti na ovire, si vztrajno prizadeva poiskati rešitev.			
	Prevzame odgovornost za manj prijetne odločitve.			
	Ključne deležnike obvešča o poteku aktivnosti na projektu.			
	Projekt na prepričljiv način predstavlja širši javnosti.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE Sodelavec/sodelavka hitro odkrije ključne informacije in nelogičnosti v podatkih. Informacije poveže v smiselne zaključke. Na višjih ravneh preveri tudi dodatne možnosti rešitve ter predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	Ko opazi nenavadne rezultate ali odstopanja, se poglobi v odkrivanje vzroka.	Kandidat/kandidatka se na razgovoru ne izkaže z analitičnim, pronicljivim razmišljanjem. Odgovori so manj razdelani in slabše argumentirani. Navede malo dokazov za uspešno izvedbo kompleksnih analitičnih nalog. Ni naravnani/naravnana k raziskovanju vzrokov in povezovanju informacij.	Kandidat/kandidatka podaja smiselne, logične odgovore, čeprav ne izstopa pri uvidih v problemske situacije in povezovanju informacij. Opiše studiozen pristop k nalogam, vendar navede le nekaj primerov, ki dokazujejo presežke pri sklepanju ali reševanju kompleksnih situacij.	Kandidat/kandidatka na razgovoru hitro prepozna bistvene informacije in jasno argumentira zaključke. Predstavi primere, ko je sistematično analiziral/analizirala kompleksne probleme in prišel/prišla do pomembnih uvidov. Je spreten/spretna v sistemskem razmišljanju in povezovanju informacij.
	Sistematično analizira elemente, ki sestavljajo kompleksen problem.			
	Pravilno razbere, kdaj kompleksne rešitve niso logično skladne.			
	Iz množice informacij preišlije oblikuje smiselne zaključke.			
	Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE Sodelavec/sodelavka hitro odkrije ključne informacije in nelogičnosti v podatkih. Informacije poveže v smiselne zaključke. Na višjih ravneh preveri tudi dodatne možnosti rešitve ter predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže občutka za analitično razmišljanje. Težko razbere, kaj je bistveno, in pogosto navaja površne zaključke. Ne poda prepričljivih primerov, kjer bi hitro predvidel/predvidela posledice sprememb ali odkril/odkrila kompleksne povezave pri strokovnih izzivih.	Kandidat/kandidatka na razgovoru podaja logične odgovore, vendar ne izstopa po globini ali hitrosti razmišljanja. Manj pozornosti nameni oceni tveganj in posledic sprememb. Njegovi/njeni primeri iz strokovnega dela nakazujejo korektno izvedbo, pri kateri ni analitičnih presežkov.	Kandidat/kandidatka v odgovorih jasno poudari bistvo in hitro oblikuje smiselne zaključke. Dobro oceni možna tveganja in opiše primere, kjer je pravočasno predvidel/predvidela učinke posameznih elementov na celoto. Navede uspešne rešitve zahtevnih analitičnih problemov.
	Pravilno oceni morebitna tveganja pri izvajanju rešitev.			
	Pravilno razbere, kako so posamezni deli medsebojno povezani.			
	Iz množice informacij hitro oblikuje smiselne zaključke.			
	Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE Sodelavec/sodelavka hitro odkrije ključne informacije in nelogičnosti v podatkih. Informacije poveže v smiselne zaključke. Na višjih ravneh preveri tudi dodatne možnosti rešitve ter predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	Je spreten/spretna pri odkrivanju nelogičnosti v podatkih.	Kandidat/kandidatka ima težave s hitrim sklepanjem in vzročno-posledičnimi povezavami. Odgovori so površni in slabo utemeljeni. Ne dokaže, da bi znal/znala pravilno prepoznati bistvo problema ali opredeliti naloge, ki jim mora nameniti več pozornosti.	Kandidat/kandidatka podaja logične odgovore, vendar ne kaže izstopajočih analitičnih veščin. Pravilno razume povezave v problemskih situacijah in zna ločiti pomembnejše od manj pomembnih podatkov. Ne navede pa uspešnih primerov zahtevnih analitičnih nalog.	Kandidat/kandidatka podaja logične, dobro utemeljene odgovore. Je spreten/spretna pri odkrivanju vzrokov problemov. Hitro odkrije napake in pride do bistva problema. Ima veliko izkušenj z zahtevnimi analitičnimi nalogami, pri katerih se izkaže s preišljenim, analitičnim pristopom.
	Pravilno opredeli vzroke, ki so povzročili nastanek problema.			
	Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno.			
	Pravilno razbere, kako so posamezni deli medsebojno povezani.			
	Pravilno presodi, katerim delom naloge mora nameniti več pozornosti.			



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, razumljiv in suveren način. Na višji ravni mu/ji to uspe tudi v zahtevnih okoliščinah. Svoje trditve argumentira premišljeno, umirjeno in v skladu s strokovnimi smernicami.	Tudi ob močnih nasprotovanjih vztraja pri zagovarjanju strokovnih rešitev.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže suverenosti v izražanju mnenj. Ob zahtevnih temah se hitro umakne ali deluje negotovo. Trditve podaja brez argumentov ali strokovne podlage. Nima močnih primerov za uspešno zagovarjanje strokovnih izhodišč zahtevnim sogovornikom.	Kandidat/kandidatka je v izražanju jasen/jasna in razumljiv/razumljiva, manjka pa mu/ji nekoliko več odločnosti in prepričljivosti. Ko ima dobre argumente, se ne trudi zagovarjati svojega stališča. Navede nekaj primerov zagovarjanja strokovnih rešitev, vendar primeri niso močni, njegovi/njeni pristopi pa ne izstopajo.	Kandidat/kandidatka na razgovoru samozavestno utemelji svoja stališča, tudi ko se komisija ne strinja. Informacije podaja jedrnat in razumljivo. Opiše primere, kjer je v težavnih pogovorih mirno vztrajal/vztrajala pri strokovni rešitvi in jo uspešno približal/približala zahtevnim sogovornikom.
	Suvereno utemeljuje svoja stališča pred zahtevnimi sogovorniki.			
	Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.			
	Večjo količino informacij zna podati jedrnat.			
	Težavne situacije v komunikaciji razreši na miren način.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, razumljiv in suveren način. Na višji ravni mu/ji to uspe tudi v zahtevnih okoliščinah. Svoje trditve argumentira premišljeno, umirjeno in v skladu s strokovnimi smernicami.	V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki je suveren/suverena.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže suverenosti v izražanju. S težavo poveže odgovore s strokovnimi izhodišči. Če se komisija ne strinja, je tiho ali spremeni stališče. Pri podajanju informacij je manj jasen/jasna, sogovorniki težje razumejo, kaj točno želi povedati.	Kandidat/kandidatka govori jasno in strokovno utemeljeno, vendar ne deluje dovolj prepričljivo. V zahtevnejših pogovorih deluje zadržano in manj odločno vztraja pri argumentih. Ima nekaj izkušenj z zahtevnimi sogovorniki, a na tem področju še ni docela suveren/suverena.	Kandidat/kandidatka samozavestno predstavi stališča in jih utemelji s strokovnimi argumenti. Tudi ob nestrinjanju ostane miren/mirna in dosleden/dosledna. Informacije podaja jasno, strnjeno. Navede primere, ko je uspešno predstavljal/predstavljala mnenja zahtevnim sogovornikom.
	Poskrbi, da so njegove/njene trditve v celoti skladne s strokovnimi smernicami.			
	Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.			
	Večjo količino informacij zna podati jedrnat.			
	Na nasprotovanja odgovarja s tehtnimi argumenti.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



VEDENJA - nivo 1

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

CELOVITOST REŠITEV

Sodelavec/sodelavka se uspešno spoprijema z raznolikimi izzivi. Pri reševanju problemov razmišlja dolgoročno ter upošteva širši kontekst in vpliv na povezana področja. Deluje hitro, a vseeno premišljeno. Pri oblikovanju rešitev se dosledno prilagaja potrebam uporabnikov.

Prepozna, kako posamezne informacijske rešitve vplivajo na celotno organizacijo.

Tehnične rešitve prilagaja tako, da so čim bolj prijazne uporabnikom.

Pri načrtovanju rešitev poišče najboljšo možnost glede na razpoložljive vire in omejitve.

Prednost daje dolgoročnim rešitvam, ki so uporabne na različnih področjih.

Premišljeno se odzove na težave, ki se pojavijo pri uporabi novih rešitev.

Kandidat/kandidatka v odgovorih ne pokaže širšega pogleda na reševanje problemov. Osredotoča se na ozko tehnično rešitev, ne da bi upošteval/upoštevala uporabniško izkušnjo ali vpliv na druge dele sistema. Ne izkaže se z dolgoročnim razmišljanjem o rešitvah.

Kandidat/kandidatka se trudi oblikovati uporabniku prijazne rešitve, ki jih skuša uravnorežiti z zmoglostmi tehnologije. Pri vplivu rešitev na druge dele sistema spregleda pomembne elemente. Ni nagnjen/nagnjena k dolgoročni perspektivi, ko ocenjuje različne možnosti.

Kandidat/kandidatka v odgovorih pokaže izrazito sistemsko razmišljanje o stvareh. Iskanje ravnotežja med zmoglostmi tehnologije in uporabniško izkušnjo je zanj/zanjo ključnega pomena. Navede več primerov, ki nakazujejo dolgoročno perspektivo pri načrtovanju dela.

VEDENJA - nivo 2

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

CELOVITOST REŠITEV

Sodelavec/sodelavka se uspešno spoprijema z raznolikimi izzivi. Pri reševanju problemov razmišlja dolgoročno ter upošteva širši kontekst in vpliv na povezana področja. Deluje hitro, a vseeno premišljeno. Pri oblikovanju rešitev se dosledno prilagaja potrebam uporabnikov.

Vztraja pri reševanju problema, dokler ne doseže ustrezne rešitve.

Tehnične rešitve prilagaja tako, da so čim bolj prijazne uporabnikom.

Pridobi vse potrebne informacije, ki jih potrebuje za reševanje naloge.

Ob nepričakovanih težavah pokaže iznajdljivost pri iskanju rešitev.

Premišljeno se odzove na težave, ki se pojavijo pri uporabi novih rešitev.

Kandidat/kandidatka v odgovorih ne pokaže pravega poglobljanja v problem. Pogosto izbere prvo možno rešitev, ne da bi preveril/preverila njeno uporabnost. Tudi ko z rezultati ni zadovoljen/zadovoljna, ne navede primerov, ko bi proaktivno iskal/iskala boljše rešitve. Njegov/njen stil dela je pasiven.

Kandidat/kandidatka se problema loti po korakih, vendar redko preseže pričakovanja uporabnikov. Njegove/njene rešitve običajno delujejo, a navede manj dokazov za prilagojenost uporabnikom. Pri zapletih se hitro odzove, čeprav bi bilo bolje, da bi o možnostih najprej dobro premislil/premislila.

Kandidat/kandidatka vztraja pri iskanju delujoče in uporabnikom prijazne rešitve. Navede več primerov, kjer je vložil/vložila dodatno raven energije, da je prišel/prišla do kakovostne rešitve. V zahtevnih situacijah pokaže premišljen pristop in visoko raven iznajdljivosti.



VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUSTVENA ODPORNOST Sodelavec/sodelavka se umirjeno in pozitivno odziva na težavne situacije. Nad svojim vedenjem ima nadzor. Odločitve sprejema suvereno in utemeljeno. Drugim osebam postavlja jasne meje in ustrezno komunicira ob neupoštevanju pravil.	Kandidat/kandidatka ima težave z obvladovanjem vedenja v zahtevnih okoliščinah. Iz odgovorov je razbrati, da lahko hitro postane razdražen/razdražena, kar vpliva na njegov/njen odziv. V odnosu s težavnimi sogovorniki ne zavzame jasnega stališča ali pa deluje preveč agresivno.	Kandidat/kandidatka poroča, da ostane miren/mirna in zbran/zbrana, a prizna, da ga/jo določeni sogovorniki hitreje vržejo iz tira. Prizadeva si uveljaviti svojo voljo, vendar iz odgovorov ni razvidno, kako to naredi v praksi. Ne navede dokazov za stabilno delovanje v izrazito kriznih razmerah.	Kandidat/kandidatka v težkih razmerah ohrani miren in premišljen odziv. Njegovi/njeni odgovori kažejo visoko stopnjo čustvene stabilnosti, samozavesti in odločnosti. Navedene uspešne rešitve več kriznih situacij, pri čemer je bil/bila pogosto v izpostavljeni vlogi.

VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUSTVENA ODPORNOST Sodelavec/sodelavka se umirjeno in pozitivno odziva na težavne situacije. Nad svojim vedenjem ima nadzor. Odločitve sprejema suvereno in utemeljeno. Drugim osebam postavlja jasne meje in ustrezno komunicira ob neupoštevanju pravil.	Kandidat/kandidatka se v zahtevnih okoliščinah odzove preveč čustveno ali impulzivno. Nima prepričljivih primerov za umirjanje napetih situacij. Ne navede izkušenj za uveljavljanje lastne volje ali postavljanje meja zgolj z uporabo komunikacijskih veščin.	Kandidat/kandidatka deluje na razgovoru miren/mirna in stabilen/stabilna. Pri delu ima več izzivov z dominantnimi ali čustveno zahtevnimi sogovorniki. Iz provokacij se največkrat umakne, ne navede pa prepričljivih dokazov, da zmore samostojno reševati večje krize.	Kandidat/kandidatka izraža stabilnost in samozavest. Tudi v napetih situacijah ostane miren/mirna in potrpežljiv/potrpežljiva. Navede prepričljive primere za umiritev kriznih situacij, pri čemer je sam/sama odigral/odigrala aktivno vlogo. Pri zahtevnih sogovornikih zmore uveljaviti svojo voljo.



	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUSTVENA ODPORNOST Sodelavec/sodelavka se umirjeno in pozitivno odziva na težavne situacije. Nad svojim vedenjem ima nadzor. Odločitve sprejema suvereno in utemeljeno. Drugim osebam postavlja jasne meje in ustrezno komunicira ob neupoštevanju pravil.	V zahtevnih situacijah ohrani pozitivno naravnost.	Kandidat/kandidatka slabše deluje v stresnih situacijah. Na razgovoru deluje napet/napeta, težko obvladuje svoje vedenje. Težjim odločitvam se najraje izogne. Ne navede prepričljivih primerov za vztrajanje pri težkih odločitvah in postavljanje jasnih mej.	Kandidat/kandidatka je na razgovoru obvladan/obvladana, čeprav ni sproščen/sproščena. Zahtevne odločitve dlje časa analizira, pogosto se posvetuje z drugimi, a se na koncu vseeno odloči. Težje situacije na terenu mu/ji pridejo do živega, čeprav jih korektno izpelje.	Kandidat/kandidatka daje na razgovoru vtis stabilne, zrele osebe. Težavne situacije in zahtevne sogovornike vzame kot sestavni del dela in se z njimi ne obremenjuje. Navede prepričljive primere postavljanja mej in zagovarjanja lastnih odločitev.
	Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/soočena s pritiski.			
	Tudi v zahtevnih okoliščinah zmore samostojno sprejeti odločitev.			
	Na provokacije se odzove mirno in potrpežljivo.			
	Je suveren/suverena pri utemeljevanju svojih odločitev pred zahtevnimi sogovorniki.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUT ZA RAZISKOVANJE Sodelavec/sodelavka uporablja raznolike metode za pridobivanje informacij. Pri tem je vztrajen/vztrajna, previden/previdna, a tudi iznajdljiv/iznajdljiva. S povezovanjem pridobljenih informacij poglobljeno obravnava posameznike, celotna področja ali sisteme ter predlaga ustrezne ukrepe.	Ko odkrije sistemske pomanjkljivosti, predlaga celovite ukrepe.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže pravega raziskovalnega čuta. Ne navede primerov, kjer bi se temeljito poglobil/poglobila v kompleksne teme ali raziskal/raziskala vzroke težav. Iz odgovorov je razvidno, da za vir podatkov uporablja osnovne, tradicionalne metode.	Kandidat/kandidatka izrazi interes za raziskovanje in odkrivanje informacij, a navede malo konkretnih primerov, kjer bi na tem področju izstopal/izstopala z rezultati. Njegov/njen raziskovalni pristop je precej operativen, redko gre v širino ali uporablja inovativne metode.	Kandidat/kandidatka poda prepričljive primere, kjer se je temeljito poglobil/poglobila v analizo zahtevnih problemov. Pojasni, kako je povezal/povezala raznolike informacije in prepoznal/prepoznala sistemske težave. Jasno opiše uporabo digitalnih orodij za pridobivanje podatkov in pripravo ukrepov.
	Ob sumu na nepravilnosti se temeljito poglobi v raziskovanje primera.			
	V kratkem času presodi, katera področja zahtevajo poglobljeno obravnavo.			
	Za pridobivanje celovite slike o primeru smiselno vključi digitalna orodja.			
	Spretno kombinira številne vire s povezanih področij.			



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUT ZA RAZISKOVANJE Sodelavec/sodelavka uporablja raznolike metode za pridobivanje informacij. Pri tem je vztrajen/vztrajna, previden/previdna, a tudi iznajdljiv/iznajdljiva. S povezovanjem pridobljenih informacij poglobljeno obravnava posameznike, celotna področja ali sisteme ter predlaga ustrezne ukrepe.	S povezovanjem zbranih informacij odkriva večje nepravilnosti.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne izraža radovednosti ali želje po dodatnih informacijah. Ne navede primerov, kjer bi odkril/ odkrila pomembne nepravilnosti ali se sistematično poglobil/poglobila v manjkajoče podatke. Zanaša se na osnovne vire pridobivanja informacij.	Kandidat/kandidatka deluje radoveden/ radovedna, zanima ga/jo več stvari, a še vedno znotraj omejenega področja. Rad/rada išče informacije in razkriva situacije, a na tem področju nima izstopajočih dosežkov. Ko odkrije nepravilnosti, pogosto počaka na druge, namesto da bi sam/ sama razjasnil/ razjasnila situacijo.	Kandidat/ kandidatka je po naravi radoveden/ radovedna in spreten/ spretna pri iskanju informacij. Odlikuje ga/jo sistematičnost in iznajdljivost pri pridobivanju podatkov. Na razgovoru postavlja odprta, dobra vprašanja. Jasno predstavi temeljit, samoiniciativen pristop k analizi primerov.
	Je iznajdljiv/iznajdljiva pri odkrivanju manjkajočih informacij.			
	Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.			
	Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid.			
	Ob sumu na nepravilnosti se temeljito poglobi v raziskovanje primera.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ČUT ZA RAZISKOVANJE Sodelavec/sodelavka uporablja raznolike metode za pridobivanje informacij. Pri tem je vztrajen/vztrajna, previden/previdna, a tudi iznajdljiv/iznajdljiva. S povezovanjem pridobljenih informacij poglobljeno obravnava posameznike, celotna področja ali sisteme ter predlaga ustrezne ukrepe.	Prepozna znake, ki nakazujejo na nepravilnosti.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže interesa za odkrivanje informacij in postavljanje vprašanj. Ne navede prepričljivih primerov, kjer bi opazil/opazila večje nepravilnosti. Preiskovalno delo opravlja rutinsko in manj angažirano, brez prave ustvarjalnosti in iznajdljivosti.	Kandidat/kandidatka izraža interes in radovednost. Na razgovoru postavlja vprašanja, da bi izvedel/izvedela več o temi, ki ga/jo zanima. Navede primere, kjer je preverjal/ preverjala podatke, vendar pri zaznavanju nepravilnosti ne izstopa. Pokaže trud, a ne prave iznajdljivosti pri preiskovanju.	Kandidat/kandidatka izkazuje naravno radovednost. Vidi se, da skuša z dobrimi vprašanji priti stvarjem do dna. Navede močne primere, kjer je zaznal/zaznala nepravilnosti na neobičajen, iznajdljiv način. Pri iskanju informacij je vztrajen/ vztrajna in temeljit/ temeljita.
	Hitro opredeli posameznike, ki jih je smiselno obravnavati.			
	Skrbno preveri zanesljivost zbranih informacij.			
	V pogovoru presodi, kdaj posameznik prikriva informacije.			
	Je iznajdljiv/iznajdljiva pri odkrivanju manjkajočih informacij.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
DELO Z UPORABNIKI Sodelavec/sodelavka komunicira z uporabniki na spoštljiv in odprt način. Stremi k rešitvam, ki odgovarjajo na njihove potrebe in celovito rešujejo morebitne težave. Jasno predstavi možnosti in omejitve uporabe tehnologij. Uporabnike podpira pri uporabi digitalnih orodij.	Pri razvijanju rešitev spretno uskladi interese različnih uporabnikov.	Kandidat/ kandidatka ne navede kakovostnih primerov dela z različnimi uporabniki. Želje uporabnikov obravna tehnicistično. Na razgovoru ne pusti vtisa dobrega poslušalca, ki postavlja učinkovita vprašanja. Za uporabnika naredi zgolj toliko, da je naloga zaključena.	Kandidat/kandidatka želi, da so uporabniki zadovoljni z njegovim/njenim delom, čeprav nima optimalnega pristopa za vključitev njihovih želja v rešitve. Na razgovoru postavlja malo učinkovitih vprašanj. Nima močnih primerov, kjer bi različne interese uskladi/uskadila na način, s katerim vsi pridobijo.	Kandidatovo/ kandidatkino vodilo pri delu so zadovoljni uporabniki. Opiše primere, kjer je z učinkovitimi vprašanji razbral/razbrala skrite potrebe in jih vključil/ vključila v rešitev. Ima veliko primerov, kjer je predhodno zadržane uporabnike motiviral/motivirala za uporabo novih digitalnih rešitev.
	Uporabnike opogumlja in spodbuja k uporabi novih digitalnih rešitev.			
	Uporabnikom na razumljiv način pojasni, kaj je izvedljivo in kaj ne.			
	Išče ustvarjalne pristope za vključevanje uporabniških želja v končne rešitve.			
	Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi razbere resnične potrebe in težave uporabnikov.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
DELO Z UPORABNIKI Sodelavec/sodelavka komunicira z uporabniki na spoštljiv in odprt način. Stremi k rešitvam, ki odgovarjajo na njihove potrebe in celovito rešujejo morebitne težave. Jasno predstavi možnosti in omejitve uporabe tehnologij. Uporabnike podpira pri uporabi digitalnih orodij.	Uporabnikom zna svetovati glede uporabe digitalnih orodij in tehnologij.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže pravega interesa za delo z uporabniki. Nima dovolj potrpljenja, da bi uspešno delal/ delala z razburjenimi sogovorniki. Njegovi/njeni opisi svetovanja in reševanja problemov nakazujejo usmerjenost v tehnologijo in ne v potrebe ljudi.	Kandidat/kandidatka je do uporabnikov korekten/korektna, čeprav ima rezerve pri delu z zahtevnimi posamezniki. Pri svetovanju poudari pomen spoštljivega odnosa, nima pa močnih dokazov za uspešno reševanje najtežjih situacij (nerealne zahteve, nejasne potrebe).	Kandidat/ kandidatka ima profesionalen odnos do uporabnikov. Na razgovoru se izkaže s spoštljivostjo in potrpežljivostjo. Uporabniku se prilagodi, da čim bolje reši situacijo. Navede dokaze za uspešno reševanje zahtevnih situacij (nerealne zahteve, nejasne potrebe).
	Ostane miren/mirna in spoštljiv/spoštjljiva, ko komunicira z razburjenimi uporabniki.			
	Uporabnikom na razumljiv način pojasni, kaj je izvedljivo in kaj ne.			
	Vse probleme uporabnikov obravnava z visoko stopnjo strokovnosti.			
	Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi razbere resnične potrebe in težave uporabnikov.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
KOORDINACIJA TIMA Sodelavec/sodelavka pri timskem delu poskrbi za usklajenost nalog in dober pregled nad aktivnostmi. Že v fazi načrtovanja predvidi možne zaplete in pravočasno zazna odstopanja. Pri koordiniranju nalog spretno vključi strokovnjake iz različnih področij.	Ob velikem številu sodelujočih ohrani jasen pregled nad potekom aktivnosti.	Kandidat/kandidatka nima primerov, kjer bi koordiniral/koordinirala projekt ali tim. Tudi strokovnih nalog se loti manj sistematično in manj premišljeno. Ne navede kompleksnih situacij, kjer bi dobro premislil/premislila o tveganjih in predvidel/predvidela težave. Redko samoiniciativno usmerja skupino.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje s koordinacijo, vendar so to manjše naloge in ne kompleksne situacije. Včasih se postavi v vlogo koordinatorja/koordinatorke, a za to porabi precej energije. Njegov/njen način dela je sistematičen, čeprav navaja, da mu/ji za oceno tveganj pogosto zmanjka časa.	Kandidat/kandidatka na razgovoru prepričljivo opiše, kako je usmerjal/usmerjala tim ali projekt v zahtevnih okoliščinah. Pri tem mu/ji je pomembno, da vsakdo ve, kaj je njihova vloga. Pogosto je v vlogi neformalnega koordinatorja/neformalne koordinatorke. Velik pomen daje skrbnemu, premišljenemu načrtovanju.
	Že pri načrtovanju aktivnosti predvidi možne težave in ovire.			
	Poskrbi za jasno razdelitev nalog in odgovornosti v timu.			
	V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij.			
	Za posamezno aktivnost ima pripravljenih več scenarijev izvedbe.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
KOORDINACIJA TIMA Sodelavec/sodelavka pri timskem delu poskrbi za usklajenost nalog in dober pregled nad aktivnostmi. Že v fazi načrtovanja predvidi možne zaplete in pravočasno zazna odstopanja. Pri koordiniranju nalog spretno vključi strokovnjake iz različnih področij.	Spretno koordinira delovanje tima v digitalnih ali hibridnih okoljih.	Kandidat/kandidatka nima veliko izkušenj s projektnim delom. Iz odgovorov je razbrati, da pri kompleksnih nalogah deluje manj načrtno in da mu/ji manjka sistematičnosti. V projektnih okoljih ni proaktiven/proaktivna – raje prepusti drugim, da vzpostavijo zunanje stike ali zagotovijo vire.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje z vodenjem manjših projektov. Pri organizaciji še ima nekaj rezerv, predvsem pri delu v digitalnem okolju. Navede primere načrtovanja, a ne prepriča pri predvidevanju ovir. Naredi, kar je potrebno za dober potek projekta, a predvsem na spodbudo nadrejenih.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje z uspešnim vodenjem projektnih timov, tudi v digitalnem okolju. Naloge organizira premišljeno in predvidi možne zaplete. Navede več dokazov za proaktivno usmerjanje tima, tako pri reševanju težav kot pri vzpostavljanju stikov in pridobivanju virov.
	Že pri načrtovanju aktivnosti predvidi možne težave in ovire.			
	Ima dober pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu.			
	V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij.			
	Aktivno si prizadeva pridobiti vire, ki so potrebni za uspešnost projekta.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
POMENOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
MEDKULTURNO DELOVANJE Sodelavec/sodelavka pozna različne kulture in njihove posebnosti. Medkulturnim razlikam se poskuša hitro prilagoditi in se nanje ustrezno odziva. Pri tem deluje suvereno in dosega rezultate tudi z omejenimi viri.	Hitro se prilagodi novemu kulturnemu okolju.	Kandidat/kandidatka se v odgovorih o medkulturnih situacijah ne izraža spoštljivo ali strpno. Opaža predvsem razlike in pričakuje, da se mu/ji drugi prilagodijo. Ne navede primerov, kjer bi uspel/uspela vzpostaviti učinkovito sodelovanje z osebami iz drugih kulturnih okolij.	Kandidat/kandidatka ne kaže nobenih znakov nestrpnosti ali pomanjkanja medkulturnega spoštovanja. Pripravljen/pripravljena se je prilagoditi drugi kulturi, čeprav ne navede močnih primerov kakovostnega sodelovanja s posamezniki iz drugih kultur.	Kandidat/kandidatka v različnih kulturnih okoljih deluje naravno in suvereno. V komunikaciji je takten/taktna in strpen/strpna. Poudari pomen prilagoditve ter spoštljivega pristopa. Navede primere uspešnega sodelovanja s posamezniki iz drugih kulturnih okolij.
	Suverenost ohrani tudi v zahtevnih okoliščinah.			
	V odnosih je pozoren/pozorna na medkulturne razlike.			
	Izbere odziv, ki je v posamezni situaciji najprimernejši.			
	V novem okolju tudi z omejenimi viri pride do kakovostnih rezultatov.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in spretno preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočenost in pozitivno naravnost ohrani tudi v stresnih okoliščinah. Na višji ravni ohrani visok nivo zbranosti in delovne energije tudi v najtežjih okoliščinah.	V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne deluje suveren/suverena in obvladan/obvladana. Prehodi med vprašanji mu/ji povzročajo težave. Spremembe ga/jo hitro vržejo iz ritma. Ne navede primerov, kjer bi se v zahtevnih okoliščinah izkazal/izkazala z mirnim koordiniranjem in popolno osredotočenostjo na delo.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ohranja stabilnost in zbranost, čeprav je pri njem/njej opaziti napetost. Rad/rada dela v dinamičnih razmerah, vendar nima veliko primerov, kjer je uspešno obvladoval/obvladovala stresne razmere. Ima izkušnje z usmerjanjem v zahtevnih situacijah, a v bolj obrobni vlogi.	Kandidat/kandidatka na razgovoru pokaže stabilnost, suverenost in prilagodljivost. Delo v dinamičnem okolju mu/ji zelo ustreza. Prepričljivo opiše situacije, kjer je drugim nudil/nudila občutek mirnosti in stabilnosti ter kljub dolgotrajni obremenitvi ohranil/ohranila visoko raven energije.
	Med delom na terenu daje prebivalcem občutek varnosti in pomirjenosti.			
	Pri dolgotrajnih aktivnostih ohranja visoko raven delovne energije.			
	V zahtevnih okoliščinah vzdržuje visoko kakovost opravljenega dela.			
	Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani polno osredotočenost na izvajanje naloge.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in spretno preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočenost in pozitivno naravnost ohrani tudi v stresnih okoliščinah. Na višji ravni ohrani visok nivo zbranosti in delovne energije tudi v najtežjih okoliščinah.	V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje zmedeno in nesuvereno, močno se mu/ji pozna stres. Prizna, da ga/jo hitre spremembe pri delu zmedejo. Težko razvrsti prioritete, če je soočen/soočena z veliko količino dela. V dinamičnih razmerah težko umiri tako sebe kot druge.	Kandidat/kandidatka odgovarja zbrano, deluje precej stabilno, čeprav kaže določene znake stresa. Išče dinamiko v delovnem okolju, a potrebuje čas, da si zasnuje plan dela. Večino situacij zmore rešiti sam/sama, le pri večjem obsegu prioritete potrebuje pomoč nadrejenih.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje umirjeno in osredotočeno. Opiše konkretne primere, kjer je hitro preklapljal/preklapljala med nalogami, pravilno postavil/postavila prioritete in ostalo osredotočen/osredotočena v stresnih situacijah. Zna ublažiti napetosti tako pri sebi kot pri drugih. Dobro deluje pod pritiskom.
	Realno oceni, kateri problem zahteva prioriteto obravnavo.			
	Hitro preklaplja med različnimi delovnimi nalogami.			
	V stresnih situacijah zna na primeren način sprostiti napetosti.			
	Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani polno osredotočenost na izvajanje naloge.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ODLIČNOST V IZRAŽANJU Sodelavec/sodelavka spretno prilagaja način izražanja glede na okoliščine in ciljno občinstvo. Raznolike vsebine podaja suvereno in na zanimiv način. Pri tem spretno uporablja tudi sodobna komunikacijska orodja.	Pravilno oceni, katere informacije so ključnega pomena za ciljne javnosti.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje nesproščeno. Pri izražanju dolgoze ali odgovarja s prekratki odgovori. Njegov/njen način izražanja ne pritegne sogovornika. Ima manj izkušenj z javnim nastopanjem in predstavljanjem informacij v jeziku, ki je razumljiv splošni javnosti.	Kandidat/kandidatka se izraža jasno, vendar zaradi manj doživetega komuniciranja težje pritegne sogovornika. Čeprav se na večje nastope temeljito pripravi, navede malo izkušenj z uspešnim nastopanjem pred širšo javnostjo. Pri komuniciranju se bolj opira na ustaljene pristope kot na kreativnost.	Kandidat/kandidatka suvereno in prepričljivo predstavi različne strokovne vsebine. Daje vtis zanimivega/zanimive sogovornika/sogovornice. Jasno opiše zahtevne javne nastope, kjer je prepričljivo komuniciral/komunicirala z zahtevnimi deležniki. Pogosto uporablja sodobna komunikacijska orodja, kjer se izkaže z ustvarjalnostjo.
	Spretno uporablja orodja za digitalno komuniciranje.			
	Tudi manj zanimive informacije predstavi na privlačen način.			
	Deluje suvereno, ko nastopa pred širšo javnostjo.			
	Strokovne informacije posreduje v jeziku, ki je razumljiv uporabniku.			



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
OPERATIVNA PREDANOST Sodelavec/sodelavka izraža visoko zanesljivost pri izpolnjevanju delovnih obveznosti. V kritičnih situacijah vzpostavi nadzor in vztraja pri reševanju problemov. Drži se dogovorov in prevzame tiste naloge, ki so potrebne za doseganje ekipnih rezultatov.	Brez zadržkov prevzame vlogo, ki jo ekipa potrebuje v danem trenutku.	Kandidat/kandidatka svoje delo vidi kot formalnost in ne kot poslanstvo. Naloge skuša izpeljati po liniji najmanjšega odpora. Težko prilagodi svoje osebnostne potrebe delovnega procesa. Razbrati je, da ima v timu najraje ustaljeno vlogo in se nerad/nerada prilagaja drugim.	Kandidat/kandidatka ima rad/rada svoje delo, čeprav nerad/nerada vidi, da to preveč posega v zasebno življenje. Pripravljen/pripravljena je prilagoditi načrte, a pričakuje, da je s tem seznanjen/seznanjena precej vnaprej. Timu se je pripravljen/pripravljena prilagoditi, čeprav omeni, da nekatere naloge nerad/nerada prevzame.	Kandidat/kandidatka doživlja svojo službo kot pomemben del svoje identitete in poslanstva. Ima jasno postavljene prioritete, zato se hitro odziva na potrebe delovnega procesa. Pojasni, da je zanj/zanjo ključno, da tim nalogo opravi, pri čemer se lahko prilagodi katerikoli vlogi.
	Vztraja pri reševanju situacij, dokler ni zadeva pod nadzorom.			
	Aktivnosti v zasebnem življenju prilagodi nujnim službenim zadevam.			
	Sledi dogovorjenim pravilom, četudi se z njimi ne strinja v celoti.			
	Prevzame tudi tiste naloge, ki so izven njegovega/njenega običajnega dela.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ORGANIZIRANOST PRI DELU Sodelavec/sodelavka pri delu izkazuje sistematičnost in organiziranost. Naloge dosledno opravi v roku. Ustrezno opredeli prednostne naloge in se pravočasno odzove na nenadne dogodke. Na višji ravni se temeljito pripravi na možen potek dogodkov.	Pri načrtovanju zahtevnih aktivnosti predvidi vse pomembne korake.	Kandidat/kandidatka se na večje spremembe redko odzove z jasnim načrtom dela. Na zahteve dela se odziva sproti in ne navede vnaprej opredeljenih korakov. Navaja predvsem načrte za rutinske naloge, medtem ko ni prisotnega dovolj dolgoročnega načrtovanja.	Kandidat/kandidatka dobro načrtuje znane naloge, pri kompleksnejših nalogah pa ne izpostavi jasnih načrtov. Navaja predvsem izkušnje z načrtovanjem vsakodnevnih opravil, redkeje omeni dolgoročne načrte. Ceni sistematičnost, a bolj v načinu dela kot v organiziranju aktivnosti.	Kandidat/kandidatka sistematično pristopa k organizaciji kompleksnih nalog. Pri zahtevnih projektih jasno opiše načrte, vključene službe in časovne okvirje. Hitro prilagodi izvedbo ob spremembah ter navaja močne izkušnje z doseganjem zahtevnih časovnih rokov.
	V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje druge strokovne službe.			
	Oblikuje več konkretnih scenarijev za izvedbo kompleksne naloge.			
	Kadar ni mogoče slediti načrtom, učinkovito prerazporedi delo, da doseže cilje.			
	Tudi pod zahtevnimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge.			



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ORGANIZIRANOST PRI DELU Sodelavec/sodelavka pri delu izkazuje sistematičnost in organiziranost. Naloge dosledno opravi v roku. Ustrezno opredeli prednostne naloge in se pravočasno odzove na nenadne dogodke. Na višji ravni se temeljito pripravi na možen potek dogodkov.	Smiselno oceni, katere so ključne prioritete v danem trenutku.	Kandidat/kandidatka opravlja delo spontano, brez pravega načrta. Na razgovoru podaja manj strukturirane odgovore. Časovni pritiski ga/jo presenetijo, zato s težavo zaključijo delo. O nepredvidenih spremembah govori kot o motnji, ki ga/jo vrže iz ritma.	Kandidat/kandidatka omenja kratkoročne načrte, manj je dolgoročnih usmeritev. Včasih spregleda zaplete pri realizaciji nalog. Veliko časa posveti podrobnostim, a manj izpostavi dolgoročne prioritete. Spremembam se prilagodi, čeprav raje dela na ustaljen način.	Kandidat/kandidatka oblikuje tako kratkoročen kot dolgoročen plan dela. Prepričljivo ponazori, kako se prilagaja spremembam. Pod časovnimi pritiski se reorganizira in pravočasno zaključijo delo. Ko opisuje urnik, je v njem dovolj časa za pomembne prioritete.
	Svoje delo ustrezno načrtuje v daljšem časovnem obdobju.			
	Tudi pod zahtevnimi časovnimi pritiski pravočasno zaključijo naloge.			
	Ustrezno predvidi, na kakšne ovire lahko naleti pri uresničitvi cilja.			
	V primeru nenadnih sprememb učinkovito prilagodi organizacijo dela.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
ORGANIZIRANOST PRI DELU Sodelavec/sodelavka pri delu izkazuje sistematičnost in organiziranost. Naloge dosledno opravi v roku. Ustrezno opredeli prednostne naloge in se pravočasno odzove na nenadne dogodke. Na višji ravni se temeljito pripravi na možen potek dogodkov.	Naloge zaključijo znotraj vnaprej opredeljenih rokov.	Kandidat/kandidatka nima jasnega sistema za sledenje nalogam. Na primerih težko razloži, kaj vse mora narediti in v kakšnem vrstnem redu. Ob več nalogah se hitro izgubi in ne zna dobro oceniti, koliko časa bo potreboval/potrebovala za delo.	Kandidat/kandidatka opiše način organizacije pri rutinskih nalogah, pri večji obremenitvi pa hitro izgubi pregled nad delom. Deluje sistematično, vendar težje predvideva prihodnji potek aktivnosti. Potrebuje več časa za spremembo planov pri novih prioritetah.	Kandidat/kandidatka opiše jasen sistem za sledenje nalogam in dober pregled nad opravljenim delom. Naloge zna ustrezno razporediti po pomembnosti, nato pa se načrtno loti njihove izvedbe. Opiše, kako predvidi večje ovire in pravočasno prilagodi potek dela.
	Dokumente organizira tako, da hitro dostopa do želenih informacij.			
	V vsakem trenutku ve, kaj je že narejeno in kaj je še potrebno narediti.			
	Ustrezno predvidi, na kakšne ovire lahko naleti pri uresničitvi cilja.			
	Pravilno oceni, po kakšnem vrstnem redu se mora lotiti nalog.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
PODPORNO DELOVANJE Sodelavec/sodelavka prepozna, kdaj posameznik potrebuje podporo, in se v skladu s tem ustrezno odzove. S pogovorom pomaga sogovorniku pri naslavljanju stisk. Na višji ravni oblikuje odnos, v okviru katerega lahko ustrezno pomaga posamezniku.	V odnosih izraža prepričanje, da je vsakdo sposoben pozitivnih sprememb.	Kandidat/kandidatka nima posluha za stiske drugih. Poudari prepričanje, da nekateri ne želijo sodelovati ali da se jih ne da spremeniti, zato hitro obupa. Z vsemi uporablja enak pristop, ki deluje tehnicistično. Ne najde primerov za pozitivne razvojne premike.	Kandidat/kandidatka se odzove profesionalno, ko se nanj/nanjo obrne oseba v stiski. Sam/sama težje odkrije, kdaj oseba potrebuje podporo. Na razgovoru je pozitiven/pozitivna, ima stališče, da so včasih mogoče pozitivne spremembe. Uporabniku se do neke mere prilagodi, čeprav z nekaterimi ne oblikuje dobrega stika.	Kandidat/kandidatka ima proaktiven pristop do oseb, ki so lahko v stiski. Prepričan/prepričana je, da za vsako težavo obstaja določena rešitev. Navede primere, ko je uspešno vplival/vplivala na zahtevne posameznike. Pri načinu dela pokaže visoko raven prilagodljivosti in vztrajnosti.
	Pri obravnavi zahtevnih oseb pokaže vztrajnost in potrpežljivost.			
	Pravilno razbere, kdaj posameznik resnično potrebuje podporo.			
	Ustvari vzdušje, v katerem osebe iskreno spregovorijo o težavah.			
	Veliko truda vложи v iskanje pristopa, ki omogoča kakovostno sodelovanje z osebo.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
PODPORNO DELOVANJE Sodelavec/sodelavka prepozna, kdaj posameznik potrebuje podporo, in se v skladu s tem ustrezno odzove. S pogovorom pomaga sogovorniku pri naslavljanju stisk. Na višji ravni oblikuje odnos, v okviru katerega lahko ustrezno pomaga posamezniku.	V izrednih okoliščinah si prizadeva razbremeniti sogovornika s pogovorom.	Kandidat/kandidatka deluje hladen/hladna in neobčutljiv/neobčutljiva za osebe v stiski. Od zahtevnih sogovornikov se raje distancira. Hitro zaključi poglobljen pogovor, pri čemer pogosto uporablja klišejske stavke. Nima primerov, kjer je pravočasno pomagal/pomagala ljudem v stiski.	Kandidata/kandidatko odlikujeta empatija in potrpežljivost. Razvidno je, da iskreno želi pomagati, čeprav se težje približa določenim osebam. V zahtevnih situacijah je bolj osredotočen/osredotočena nase kot na potrebe sogovornika. Stisko prepozna, a se nanjo ne zna vedno odzvati.	Kandidat/kandidatka navede močne primere, ko je s pogovorom ustvaril/ustvarila razliko in pomembno izboljšal/izboljšala psihofizično stanje sogovornika. V odnosih ga/jo zaznamuje potrpežljivost in občutek za ljudi. Hitro prepozna težave pri tistih, ki o njih niso pripravljeni odprto govoriti.
	Pri obravnavi zahtevnih oseb pokaže vztrajnost in potrpežljivost.			
	Pravilno razbere, kdaj posameznik resnično potrebuje podporo.			
	V čustveno intenzivnih situacijah vodi pogovor na umirjen način.			
	Prepozna malenkosti, ki nakazujejo slabo psihofizično stanje osebe.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
RAZUMEVANJE PODATKOV Sodelavec/sodelavka spretno rešuje raziskovalne probleme in na učinkovit način izvaja zahtevne analize. Na višji ravni naredi premik k celoviti obravnavi področja in razvoju novih načinov za analiziranje kompleksnih informacij.	Postavi ustrezne hipoteze za preverjanje kompleksnih vprašanj.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne daje vtisa radovedne, studiozne osebe. Kompleksnih strokovnih nalog se loteva po občutku in težko razloži, kako je prišel/prišla do zaključkov. Pogosteje ga/jo vodi intuicija kot razumska presoja.	Kandidat/kandidatka je pri strokovnih problemih natančen/natančna. Na razgovoru deluje radoveden/radovedna. Ima izkušnje z raziskovalnimi projekti, čeprav ne izstopa z analitičnim, premišljenim pristopom. Težko oceni, kateri primeri so bolj pomembni in koliko časa jim mora posvetiti.	Kandidat/kandidatka je racionalen/racionalna in motiviran/motivirana, da pride stvarjem do dna. Prepričljivo opiše, kako je z raziskovalnim pristopom rešil/rešila kompleksne strokovne izzive. Pogosto preizkuša inovativne pristope. Dobro razporeja čas in presodi težo posameznega primera.
	Analizo zastavi tako, da celovito obravnava posamezno področje.			
	Razvija inovativne načine za analizo kompleksnih informacij.			
	Pravilno napove, katere ugotovitve imajo največji vpliv na prakso.			
	Uspešno presodi, kdaj je primerno zaključiti z raziskovanjem.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
RAZUMEVANJE PODATKOV Sodelavec/sodelavka spretno rešuje raziskovalne probleme in na učinkovit način izvaja zahtevne analize. Na višji ravni naredi premik k celoviti obravnavi področja in razvoju novih načinov za analiziranje kompleksnih informacij.	Postavlja učinkovita vprašanja, da opredeli področje raziskovanja.	Kandidat/kandidatka se analitičnih nalog loti intuitivno in brez širše slike. Na razgovoru ne daje vtisa radovedne osebe, ki so poglobi v strokovni problem. Težko razloži, kako se je lotil/lotila zahtevnih projektov. Ne najde primerov za inovativne pristope k analizi informacij.	Kandidat/kandidatka se poglobi v strokovne probleme in jih skuša celovito razumeti. Tudi na razgovoru daje vtis radovedne osebe. Je izkušen/izkušena analitik/analitičarka, a preveč osredotočen/osredotočena na preverjene načine dela. V odgovorih daje manj poudarka potrebam uporabnikov.	Kandidat/kandidatka kaže močno motivacijo za celovito razumevanje izzivov. Pri oblikovanju načina dela ga/jo vodijo potrebe uporabnikov in uporabnost rešitev. Je drzen/drzna in inovativen/inovativna v raziskovanju. Na razgovoru izstopa z radovednostjo in smiselnimi vprašanji.
	Na podlagi potreb uporabnikov oblikuje ustrezne hipoteze.			
	Hitro prepozna kritična področja, ki vplivajo na kakovost analize.			
	V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost.			
	Razvija inovativne načine za analizo kompleksnih informacij.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA Sodelavec/sodelavka si aktivno prizadeva za razvoj strokovnega področja. Svoje znanje, informacije in nove smernice prenaša na manj izkušene sodelavce ter druge ključne deležnike.	Razvija nove metode za preučevanje nepravilnosti.	Kandidat/kandidatka ne izkazuje interesa za razvoj področja ali odprto deljenje znanja. Ne navede primerov, ko bi poskrbel/poskrbela za hiter prenos informacij ali usmerjal/usmerjala sodelavce k bolj strokovnemu delu. Mentorska vloga zanj/zanjo ni prioriteta na delovnem mestu.	Kandidat/kandidatka je pripravljen deliti znanje, a večinoma le, ko ga/jo sodelavci neposredno prosijo za pomoč. Navede primere za razvoj strokovnega področja, vendar pri tem ni dovolj samoiniciativen/samoiniciativna in sistematičen/sistematična. V vlogi mentorja/mentorice sicer uživa, a ga/jo pesti pomanjkanje časa.	Kandidat/kandidatka je močno angažiran/angažirana za strokovno izpopolnjevanje in redno deli svoje znanje. Osebnost se zavzame, da informacije čim bolj krožijo znotraj kolektiva. Navede primere, kjer je učinkovito usmerjal/usmerjala manj izkušene sodelavce in pogosto deluje kot mentor/mentorica.
	Zavzeto prenaša znanje na manj izkušene sodelavce.			
	Sodelavcem podaja jasne smernice glede glavnih prednostnih nalog na področju.			
	Poskrbi, da so vsi sodelavci temeljito seznanjeni z najnovejšimi spoznanji.			
	Skrbi za hiter prenos informacij med ključnimi deležniki.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
SPOŠTLJIV ODNOS Sodelavec/sodelavka vzpostavlja spoštljiv in strpen odnos do vsakega sogovornika, ne glede na zahtevnost posameznika ali okoliščine. Pri podajanju informacij je jasen/jasna, a obenem tudi obziren/obzirna. V odnosu hitro vzpostavi zaupanje, pri delu pa se izkaže z zavzetostjo in profesionalnostjo.	Ohranja strpen odnos do osebe, tudi kadar se z njenimi pogledi in prepričanji ne strinja.	Kandidat/kandidatka deluje v odnosih hladen/hladna in distanciran/distancirana. Težko skrije, ko mu/ji nekdo ni všeč. O sogovorniku oblikuje hitre zaključke, pogosto na podlagi stereotipov in slišane. Komunicira neposredno in redko razmisli, kako informacija vpliva na sogovornika.	Kandidat/kandidatka je korekten/korektna, obziren/obzirna in prijazen/prijazna v komunikaciji. Prizna, da ta pristop težko uporabi pri zahtevnih sogovornikih. Občasno deluje napeto, razdraženo, naveličano ali obrambno – predvsem v čustveno zahtevnih situacijah.	Kandidat/kandidatka izkazuje visoko mero strpnosti in obvladanosti –tudi pri zelo zahtevnih sogovornikih. Omeni, da je v vsaki osebi nekaj dobrega. Navede prepričljive primere, ko je kritične informacije podal/podala jasno, a obenem na preudaren, empatičen način.
	Vsako osebo sprejema kot človeka, ne glede na njeno preteklost.			
	Uporablja raznolike metode za vzpostavljanje dobrega medosebnega odnosa.			
	V zahtevnih situacijah komunicira tako, da ohranja dostojanstvo posameznika.			
	Kritične informacije posreduje tako, da jih sogovornik lahko sprejme.			



	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
SPOŠTLJIV ODNOS Sodelavec/sodelavka vzpostavlja spoštljiv in strpen odnos do vsakega sogovornika, ne glede na zahtevnost posameznika ali okoliščine. Pri podajanju informacij je jasen/jasna, a obenem tudi obziren/obzirna. V odnosu hitro vzpostavi zaupanje, pri delu pa se izkaže z zavzetostjo in profesionalnostjo.	S polno pozornostjo posluša sogovornika, ko izraža svoje mnenje.	Kandidat/kandidatka komunicira tehnicistično in brez občutka. Na razgovoru težko vodi konstruktiven dialog, manjkajo mu/ji veščine poslušanja. Pogosto preusmeri temo in skače v besedo. Če se z osebo ujame, je lahko prijazen/prijazna, sicer pa v odnosih deluje hladno.	Kandidat/kandidatka je v komunikaciji vpluden/vljudna in spoštljiv/spoštljiva. S težavnimi sogovorniki težje oblikuje dober stik. V konfliktnih situacijah ostane miren, vendar nima primerov iskanja optimalnih rešitev. V odnosih je manj dosleden/dosledna – do nekaterih prijazen/prijazna, do drugih brezbrizen/brezbrizna.	Kandidat/kandidatka ima odlične veščine vodenja pogovora. Hitro najde skupno temo pogovora. Izkaže se z dobrim poslušanjem in spretnim odzivanjem v najbolj zahtevnih situacijah. Pomembno mu/ji je, da se vsem sogovornikom posveti enako zavzeto in brez predsodkov.
	Uporablja raznolike metode za vzpostavitev dobrega medosebnega odnosa.			
	Ob konfliktih se hitro osredotoči na iskanje rešitev.			
	Z enako stopnjo zavzetosti obravnava vsakega sogovornika.			
	Ohranja strpen odnos do osebe, tudi kadar se z njenimi pogledi in prepričanji ne strinja.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
SPOŠTLJIV ODNOS Sodelavec/sodelavka vzpostavlja spoštljiv in strpen odnos do vsakega sogovornika, ne glede na zahtevnost posameznika ali okoliščine. Pri podajanju informacij je jasen/jasna, a obenem tudi obziren/obzirna. V odnosu hitro vzpostavi zaupanje, pri delu pa se izkaže z zavzetostjo in profesionalnostjo.	V odnosih s težavnimi sogovorniki ohrani visoko raven spoštovanja.	Kandidat/kandidatka komunicira hladno in manj spoštljivo. Pogosto izpostavi, kako težavni znajo biti uporabniki. Ne navede primerov za reševanje zahtevnih situacij v odnosih. Ljudem redko pride naproti s kakovostno storitvijo ali dodatnim trudom.	Kandidat/kandidatka komunicira korektno in spoštljivo. Na načelni ravni govori o pravih vedenjih (strpnost, potrpežljivost, trud), vendar tega ne podkrepi z močnimi primeri. Redko naredi več, kot je nujno potrebno za zadovoljstvo uporabnikov.	Kandidat/kandidatka je v pogovoru empatičen/empatična in strpen/strpna. O izkušnjah v odnosih govori doživeto in prepričljivo. Ima zrel, obvladan pristop do težavnih sogovornikov. Poudari osebni pristop in pripravljenost narediti nekaj več za zadovoljnega uporabnika.
	Tudi v zahtevnih okoliščinah vzdržuje prijazen odnos do sogovornika.			
	Z enako stopnjo zavzetosti obravnava vsakega sogovornika.			
	Informacije poda tako, da jih sogovornik enoznačno razume.			
	Ustrezno se angažira, da sogovornik hitro pride do želene osebe ali informacije.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
STRATEŠKA ŠIRINA Sodelavec/sodelavka iz množice informacij odkrije koristne vsebine in jih pravočasno posreduje pristojnim. Situacijo preuči z različnih zornih kotov, odkrije pomembne povezave ter izpostavi posledice posameznih odločitev. Na višjem nivoju je na tekočem s trendi na globalnem nivoju.	Hitro razbere, katere informacije so ključnega pomena za odločevalce.	Kandidat/kandidatka ne razloži, katere informacije so pomembne za širše razumevanje problematike. V odgovorih ni zaznati strateškega pogleda ali povezovanja področij. Pristojnih ne opozarja na posledice odločitev, temveč se osredotoča le na svoj ožji del nalog.	Kandidat/kandidatka izrazi zanimanje za širšo sliko, a mu/ ji zmanjka širine pri povezovanju informacij. Navaja predvsem strateške elemente znotraj svojega področja in ne na ravni organizacije. Navede manj primerov, ko je opozoril/opozorila na pomembne dolgoročne posledice posameznih odločitev.	Kandidat/kandidatka uspešno prepozna ključne informacije in jih poveže v širši kontekst. Jasno utemelji, kako pomembni strateški trendi vplivajo na različna področja v organizaciji. Že večkrat je pristojne opozoril/opozorila na pomembne posledice njihovih odločitev.
	Pozorno sledi globalnim trendom na različnih strokovnih področjih.			
	Odkriva možne sinergije med različnimi strokovnimi področji.			
	Pristojne pravočasno opozori na dolgoročne posledice posameznih odločitev.			
	Uspešno pridobiva informacije, potrebne za celovito razumevanje situacije.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
STRATEŠKA ŠIRINA Sodelavec/sodelavka iz množice informacij odkrije koristne vsebine in jih pravočasno posreduje pristojnim. Situacijo preuči z različnih zornih kotov, odkrije pomembne povezave ter izpostavi posledice posameznih odločitev. Na višjem nivoju je na tekočem s trendi na globalnem nivoju.	Problem preuči z različnih zornih kotov, da si ustvari celovito sliko.	Kandidat/kandidatka se osredotoča na ožji vidik delovnih nalog in redko pokaže razumevanje širših vidikov dela. Ne poveže informacij iz različnih področij in ne navede razumevanja različnih deležnikov. Njegov/njen način delovanja je operativen in konkreten.	Kandidat/kandidatka izpostavi pomen strateškega razmišljanja, a v odgovorih ostaja znotraj ustaljenih okvirjev svojega področja. Na področjih, ki so mu/ ji domača ali kjer dobi jasna navodila nadrejenih, išče različne poglede in možne sinergije.	Kandidat/kandidatka išče rešitve tudi izven ustaljenih vzorcev dela. Navede prepričljive primere, kjer je uspešno povezal/povezala različna področja, opozoril/opozorila na dolgoročne posledice odločitev in strateške usmeritve prilagodil/ prilagodila deležnikom. Je izrazito naravnana/ naravnana k strateškim nalogam.
	Ko naleti na večje izzive, išče rešitve tudi izven ustaljenih okvirjev.			
	Odkriva možne sinergije med različnimi strokovnimi področji.			
	Pristojne pravočasno opozori na dolgoročne posledice posameznih odločitev.			
	Strateške usmeritve smiselno prilagodi posameznim ciljnim skupinam.			

AMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



VEDENJA - nivo 3

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

STRATEŠKA ŠIRINA

Sodelavec/sodelavka iz množice informacij odkrije koristne vsebine in jih pravočasno posreduje pristojnim. Situacijo preuči z različnih zornih kotov, odkrije pomembne povezave ter izpostavi posledice posameznih odločitev. Na višjem nivoju je na tekočem s trendi na globalnem nivoju.

Poskrbi, da so zaposleni ustrezno seznanjeni s ključnimi aktivnostmi.

Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke.

Pravilno oceni, kako se bodo zaposleni odzvali na določeno aktivnost.

Stremi k temeljiti usklajenosti različnih kadrovskih aktivnosti.

Problem preuči z različnih zornih kotov, da si ustvari celovito sliko.

Kandidat/kandidatka razmišlja operativno. Iz odgovorov je razvidno, da se ne ukvarja s širšimi vidiki svojega dela. Posamezne kadrovske aktivnosti izvaja ločeno druga od druge. Nima močnih primerov za uvajanje novih aktivnosti, kjer bi upošteval/upoštevala odpore in zadržke zaposlenih.

Kandidat/kandidatka ohranja stik z zaposlenimi, da bi bolje razumel/razumela njihove odzive. Izpostavi pomen širše slike, čeprav v praksi nima prepričljivih primerov za uvedbo strateških aktivnosti. Kadrovske aktivnosti vestno izvaja, vendar še ni odkril/odkrila pravih sinergij med njimi.

Kandidat/kandidatka poudari, kako konkretno zaznava utrip med zaposlenimi. Kadrovske aktivnosti izvaja ciljno in strateško, pri čemer ima veliko dokazov za iskanje sinergij med njimi. Pri načrtovanju projektov upošteva vpliv aktivnosti na celotno organizacijo.

VEDENJA - nivo 1

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka se pri delu izkaže z natančnostjo, temeljitostjo in skrbnostjo. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost odraža predvsem v kakovostnih predvsem v kakovostnih celovitih rešitvah.

Temeljito preveri, katera rešitev je resnično najboljša.

Pri pripravi svojih izdelkov je pozoren/pozorna na brezhibno jezikovno izražanje.

Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.

Izdelke posreduje naprej, ko je popolnoma prepričan/prepričana o njihovi kakovosti.

V rešitve ustrezno vključuje dobre prakse iz preteklosti.

V kandidatovih/kandidatkinih odgovorih manjka osredotočenost na visoko kakovost opravljenega dela. Pomembnejša mu/ji je hitrost. Čeprav lahko nalogo izpelje korektno, mu/ji manjka celovitosti in dovršenosti v rezultatih (npr. upoštevanje konteksta in vidika drugih področij).

Kandidat/kandidatka je skrben/skrbna in zanesljiv/zanesljiva sodelavec/sodelavka. V delo vložijo precej energije. Opiše primere, kjer je delo opravil/opravila korektno, a prizna, da pri kompleksnejših nalogah ne upošteva vedno širšega konteksta ali ne posveti dovolj časa končni dodelavi izdelka.

Kandidat/kandidatka navede močne primere, kjer je izdelke dovršil/dovršila do najvišje ravni kakovosti. Podrobno preveri vsebino, kontekst in pravopis, pri strokovnih izzivih upošteva povezave z drugimi področji. Čeprav dela hitro, opiše mehanizme za visoko natančnost.



8.1 Vedenjska vprašanja in podvprašanja

8.2 Merila za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence

TEMELJNE
KOMPETENCEVODSTVENE
KOMPETENCEDELOVNO
SPECIFIČNE
KOMPETENCEAMBASADOR
PROJEKTAANALITIČNO
RAZMIŠLJANJEARGUMENTIRANO
IZRAŽANJECELOVITOST
REŠITEVČUSTVENA
ODPORNOSTČUT ZA
RAZISKOVANJEDELO Z
UPORABNIKIKOORDINACIJA
TIMAMEDKULTURNO
DELOVANJEOBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJAODLIČNOST
V IZRAŽANJUOPERATIVNA
PREDANOSTORGANIZIRANOST
PRI DELUPODPORNO
DELOVANJERAZUMEVANJE
PODATKOVRAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJASPOŠTLJIV
ODNOSSTRATEŠKA
ŠIRINATEMELJITOST
PRI DELUUSTVARJANJE
STIKOVUSTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMAVKLJUČEVANJE
JAVNOSTIZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA

VEDENJA - nivo 2

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka se pri delu izkaže z natančnostjo, temeljitostjo in skrbnostjo. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost odraža predvsem v kakovostnih in celovitih rešitvah.

Tudi ob večjih obremenitvah ohrani visoko natančnost pri delu.

Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.

Že v fazi zasnove rešitev predvidi ukrepe za preprečevanje napak pri izvedbi.

Vsebine posreduje šele potem, ko jih temeljito preveri.

Pri zahtevnih problemih se dodatno potrudi za kakovostne rešitve.

Kandidat/kandidatka ne izraža odgovornega odnosa do dela. Pomembno mu/ji je, da naloge hitro zaključi, pri čemer ne daje poudarka kakovosti in natančnosti. Nепrepričljivo pojasni, kako zagotoviti kakovost v kratkem časovnem roku ali ko je pod stresom.

Kandidatu/kandidatki je pomembno, da je pri delu natančen/natančna. Rezultate preverja, čeprav ne navede sistemov za preprečevanje napak. Ob časovnih pritiskih in zahtevnih problemih ne dvigne kakovosti dela na visoko raven. Ne navede razmišljanja o vplivu nalog na druga področja.

Kandidat/kandidatka izpostavi temeljitost kot pomembno vrednoto. Zahtevne naloge ga/jo dodatno motivirajo, zato vanje vloži več truda. Navede konkretne primere za preverjanje rezultatov. Pri kompleksnih nalogah upošteva širše vidike in vpliv na druga področja.

VEDENJA - nivo 3

NEUSTREZNO - 0

ZMerno - 1

USTREZNO - 2

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka se pri delu izkaže z natančnostjo, temeljitostjo in skrbnostjo. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost odraža predvsem v kakovostnih in celovitih rešitvah.

Je dosleden/dosledna pri izvrševanju podrobno predpisanih postopkov.

Ob nejasnostih sam/sama preveri, kaj natančno se od njega/nje pričakuje.

Pri rutinskem delu vzdržuje visoko raven pozornosti.

Vsebine posreduje šele potem, ko jih temeljito preveri.

Poskrbi, da so njegovi/njeni podatki brezhibno vneseni.

Kandidat/kandidatka je površen/površna tudi pri rutinskih nalogah. Ne navede, kako preverja zbrane informacije. Nakazuje odpor do strogih pravil - raje najde bližnjice za realizacijo nalog. Dela po občutku, temeljit razmislek pri zahtevnejših problemih mu/ji ni blizu.

Kandidat/kandidatka se trudi za natančno delo, a prizna, da mu/ji motivacija upade, če ga/je naloge osebno ne zanimajo. Naloge pogosto izpelje po svoje, četudi pozna postavljena pravila. Pravi, da preverja rezultate, čeprav nima izoblikovanih posebnih mehanizmov.

Kandidat/kandidatka izpostavi, da se skrbno loteva nalog, pri čemer upošteva postavljena pravila. Ima visoko raven pozornosti, zato ostane osredotočen/osredotočena na naloge in hitro opazi morebitne napake. Opiše veliko primerov, kjer je sčasoma izboljševal/izboljševala rezultate dela.



VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USTVARJANJE STIKOV Sodelavec/sodelavka z lahkoto pristopi do novega sogovornika in hitro vzpostavi dober odnos. Skrbi za to, da ima razvejeno mrežo poznanstev. S svojo pozitivno naravnostjo in kakovostno komunikacijo naredi dober vtis.	Učinkovito doseže vplivne posameznike, tudi če z njimi prej ni sodeloval/sodelovala.	Kandidat/kandidatka deluje na pogovoru zadržano in formalno. Težko se prilagodi komunikacijskemu stilu različnih članov komisije. Njegova/njena socialna mreža je omejena na ožje strokovno področje. Nima primerov, ko je na lastno pobudo našel/našla pot do vplivnih posameznikov.	Kandidat/kandidatka komunicira spoštljivo in uglašeno, čeprav mu/ji manjka več sproščenosti. Opiše zahtevne situacije v poslovnih odnosih, kjer je pokazal/pokazala potrpežljivost, ni pa našel/našla optimalne poti za dosego ciljev. Ima precej vplivnih kontaktov, a je manj aktiven/aktivna pri njihovem širjenju.
	Način izražanja zlahka prilagaja različnim okoliščinam.		Kandidat/kandidatka komunicira suvereno, a obenem tudi spoštljivo in sproščeno. Prepričljivo opiše pristop v najbolj zahtevnih poslovnih odnosih. Ima razvejano mrežo kontaktov na različnih področjih. Vključen/vključena je v različna združenja in aktivno širi svojo mrežo.
	V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki pokaže taktost in diplomatske veščine.		
	V pogovoru hitro ustvari vtis osebe, ki je suverena na svojem strokovnem področju.		
	Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na raznolikih strokovnih področjih.		

VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USTVARJANJE STIKOV Sodelavec/sodelavka z lahkoto pristopi do novega sogovornika in hitro vzpostavi dober odnos. Skrbi za to, da ima razvejeno mrežo poznanstev. S svojo pozitivno naravnostjo in kakovostno komunikacijo naredi dober vtis.	Z lahkoto vzpostavi pristen odnos s sogovornikom.	Kandidat/kandidatka komunicira spoštljivo in uglašeno, čeprav še vedno nekoliko formalno. Je spreten/spretna pri vodenju dialoga, a se težje spontano zaklepe s sogovornikom. Občasno se udeleži večjih dogodkov, čeprav tam bistveno ne razširi svoje poslovne mreže.	Kandidat/kandidatka je v komunikaciji vljuden/vljudna, a vseeno sproščen/sproščena in naraven/naravna. Pogovor z njim/njo lepo teče, pri čemer sta oba sogovornika v enakovrednem položaju. Je aktiven/aktivna na družabnem področju. Ima vidno vlogo znotraj svojega strokovnega področja.
	Kadar potrebuje informacije, hitro najde sogovornika.		
	V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki pokaže taktost in diplomatske veščine.		
	Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.		
	Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.		



	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA Sodelavec/sodelavka pri vodenju tima deluje povezovalno. Skrbi za kakovosten pretok informacij, zna podati povratne informacije in je pripravljen/pripravljena poslušati predloge, ki jih posredujejo ostali člani tima.	Članom tima pravočasno zagotavlja informacije o projektu.	Kandidat/kandidatka je vaje/vajena samostojnega dela, medtem ko mu/ji intenzivno sodelovanje s projektnimi timi ne ustreza. Ekipa je pogosto prepuščena sama sebi, sam/sama ekipi nudi manj podpore. Ne najde primerov, ko je aktivno razvijal/razvijala člane tima ali jih vključeval/vključevala v odločanje.	Kandidat/kandidatka ceni sodelovanje, a še vedno deluje precej samostojno. Navaja primere vodenja tima, vendar se pri tem redko osredotoči na potrebe in razvoj članov tima. Splošne informacije je pripravljen/pripravljena deliti, vendar je skromen/skromna pri podajanju povratnih informacij.	Kandidat/kandidatka vodi projektne time z enako zavzetostjo, kot da gre za stalno ekipo. Članom pravočasno posreduje informacije in jih spodbuja k aktivnemu sodelovanju. Ima veliko primerov podajanja kakovostnih povratnih informacij in vključevanja v odločanje.
	Člane tima med sabo poveže, da lahko kakovostno sodelujejo.			
	Pri odločitvah upošteva argumentirane predloge članov tima.			
	Kadar pride do težav, se zavzame za člane tima.			
	Članom tima podaja kakovostne povratne informacije o delu.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
VKLJUČEVANJE JAVNOSTI Sodelavec/sodelavka se zaveda pomena vključevanja zainteresiranih javnosti v nastajajoče rešitve, zato si prizadeva za dialog z njimi, jih spodbuja k izražanju mnenja ter jih pravočasno obvešča. Sklepe oblikuje šele potem, ko sliši raznolika mnenja podprta z argumenti.	V dialog vključuje širok nabor predstavnikov zainteresiranih javnosti.	Kandidat/kandidatka je vaje/vajena do strokovnih rešitev priti sam/sama, brez posvetovanja s ključnimi deležniki. S ciljnimi skupinami komunicira redko in formalno. Ne najde primerov, v katerih je njihova izhodišča aktivno upošteval/upoštevala pri oblikovanju rešitev. Ni oseba, ki bi bila osredotočena na iskanje sinergij.	Kandidat/kandidatka ve, da je vključevanje deležnikov pomembno za kakovostne rešitve, vendar pri tem ni dosleden/dosledna. Čeprav oblikuje formalna srečanja s ciljnimi skupinami, nima močnih primerov, kjer bi prejel/prejela kakovostne informacije. Bolj je nagnjen/nagnjena k iskanju kompromisov kot sinergij.	Kandidat/kandidatka vidi mnenje javnosti kot ključno za oblikovanje strokovnih rešitev. Informacije zbira tako po formalni kot neformalni poti. Ima veliko primerov, kjer so posamezniki odprto izrazili svoje mnenje. V preteklosti je uspešno uskladil/uskladila zelo raznolike interese.
	Aktivno spodbuja predstavnike zainteresiranih javnosti, da izrazijo svoje mnenje.			
	Brez težav sprejema mnenja, ki so podprta z dobrimi argumenti.			
	Zainteresiranim javnostim pravočasno predstavi ključne informacije.			
	V oblikovanje rešitev spretno vključi raznolika mnenja.			



VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
Ob uporabi prisilnih sredstev ravna v skladu z vsemi strokovnimi smernicami.	Kandidat/kandidatka redko govori o varnostnih tveganjih in njihovem preprečevanju. Rutinske naloge izvaja brez posebne osredotočenosti na podrobnosti. Ne najde primerov, ki bi nakazali, da je predčasno odkril/ odkrila tvegane situacije.	Kandidat/kandidatka se zaveda pomena varnosti na delovnem mestu, a je na to zmerno pozoren/pozorna. Ko zazna nevarne situacije, se hitro odzove. Sicer ne najde primerov, v katerih je posumil/ posumila na tveganja, še preden so jih opazili drugi.	Kandidat/kandidatka v pogovoru spontano poudarja pomen varnosti. Vseh nalog se loteva skrbno, tudi tistih, ki potekajo rutinsko. Je pozoren/pozorna na morebitne nevarnosti. Najde več primerov, ko je s pozornim spremljanjem dogajanja odkril/ odkrila pomembna tveganja.
Pravilno oceni raven varnostnih tveganj v določeni situaciji.			
Hitro reagira v situacijah, ki so potencialno nevarne.			
Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.			
Tudi pri rutinskih nalogah ostane močno osredotočen/osredotočena na varnost.			

VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMerno - 1	USTREZNO - 2
Z ustrezno komunikacijo vzpostavi visoko raven delovne discipline.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne izraža zavedanja o pomembnosti varnosti. Ne prepozna zgodnjih opozorilnih znakov ali večjih sprememb pri ljudeh. Skrbno delo po vseh pravilih zanj/zanjo pomeni nepotrebno izgubo časa. Pravila vzpostavi na pregrob ali premehak način.	Kandidat/kandidatka ima odgovoren pristop do pravil, čeprav vseh dosledno ne upošteva. Našteje primere, ko je hitro odkril/ odkrila spremembe v vedenju posameznikov, čeprav ni vedno ukrepal/ukrepala. Pri vzpostavljanju discipline občasno potrebuje pomoč pristojnih.	Kandidat/kandidatka dosledno upošteva varnostna pravila in na to opozarja druge. Ko opazi nevarnost, tudi proaktivno ukrepa. Pogosto je v ospredju, ko je potrebno vzpostaviti disciplino in uveljaviti pravila, pri čemer to naredi na obziren, primerno odločen način.
Pravilno oceni raven varnostnih tveganj v določeni situaciji.			
Skrbi, da delo poteka v skladu z vsemi varnostnimi predpisi.			
Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.			
Pristojne pravočasno obvesti o pomembnih varnostnih tveganjih.			

**ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA OKOLJA**

Sodelavec/sodelavka je pri delu ves čas pozoren/pozorna na varnostna tveganja. Hitro zazna vedenjske spremembe drugih oseb. Pravilno presodi raven tveganj in ravna v skladu s pravili. Na višjem nivoju prevzame odgovornost za preprečevanje nevarnih situacij.

**ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA OKOLJA**

Sodelavec/sodelavka je pri delu ves čas pozoren/pozorna na varnostna tveganja. Hitro zazna vedenjske spremembe drugih oseb. Pravilno presodi raven tveganj in ravna v skladu s pravili. Na višjem nivoju prevzame odgovornost za preprečevanje nevarnih situacij.

Smernice za izvedbo zaposlitvenih
razgovorov v državni upravi



www.ua.gov.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST