

**PROJEKT PRIPRAVA, OBLIKOVANJE IN UPORABA RAZVOJNIH REŠITEV NA PODROČJU IZBIRE IN RAZVOJA KADROV V ORGANIH DRŽAVNE UPRAVE - RAZVIJAMO KOMPETENCE PRIHODNOSTI**

**Strokovni članek, september 2025**

Presoja kompetenc – pasti in dobre prakse

Državna uprava je vzpostavila in nadgradila obsežen kompetenčni model, ki vključuje temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence za 18 sklopov sorodnih delovnih mest. Vsaka kompetenca ima svojo definicijo in več izbranih vedenjskih trditev. Z nadgradnjo modela se pojavljajo vprašanja o njegovi uporabi. »Kje lahko kompetenčni model uporabimo?«, »Ali lahko realno presojamo lastne kompetence in kompetence drugih?«, »Na kaj moramo paziti?«.

V nadaljevanju sledi razlaga o dodani vrednosti presoje kompetenc, vlogah v postopku presoje in pasteh, v katere se lahko med presojo ujamemo. Predstavljen je tudi postopek presoje kompetenc v državni upravi v Informacijskem sistemu za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA (v nadaljevanju IS MUZA).

Namen presoje kompetenc

Presojanje kompetenc postaja vse pomembnejši del izbirnih postopkov, saj ne ugotavlja le tega, ali kandidat izpolnjuje formalne pogoje, temveč tudi, kako deluje v praksi, npr. kako komunicira, rešuje težave, sodeluje z drugimi in se odziva na spremembe. Gre torej za vpogled v značilnosti, ki pomembno vplivajo na to, kako uspešno bo posameznik opravljal delo. V primerjavi s tradicionalnimi pristopi, ki so pogosto usmerjeni le v rezultate, je presojanje kompetenc osredotočeno na način delovanja ter na to, kako nekdo pride do teh rezultatov. Ta pogled je še posebej dragocen v sodobnem, hitro spreminjajočem se delovnem okolju, kjer se ne iščejo le kandidati, ki dobro delajo danes, temveč tudi taki, ki bodo znali uspešno delovati v prihodnje. S tem organizacija spodbuja kulturo odgovornosti, samoiniciativnosti in stalnega razvoja (OECD, 2011).

Presojanje kompetenc ni uporabno le pri izbiri novih sodelavcev, temveč ima pomembno vlogo tudi v vseh drugih kadrovskih procesih. Uporabljamo ga lahko pri načrtovanju kadrov, kjer nam presoja kompetenc pomaga prepoznati razlike med obstoječimi in potrebnimi znanji ter spretnostmi zaposlenih, kar olajša oblikovanje načrtov razvoja kadrov. Na podlagi istih informacij lahko načrtujemo tudi usposabljanja in pripravljamo osebne razvojne načrte zaposlenih. Kompetenčni okvirji so v pomoč pri ocenjevanju delovne uspešnosti, saj vodijo k jasnim pričakovanjem in usmerjenim povratnim informacijam. Prav tako omogočajo pravičnejše nagrajevanje, saj se nagrajuje ne le rezultat, temveč tudi trud za razvoj kompetenc, ki so ključne za uspeh organizacije. Nazadnje pa kompetence služijo tudi kot temelj za razvoj kariere in načrtovanje nasledstev, saj olajšajo prepoznavanje potenciala zaposlenih in jih usmerjajo k pripravi na zahtevnejše vloge v prihodnosti (Op de Beeck, 2010).

Vloge v postopku presoje kompetenc

V postopku presoje kompetenc v državni upravi praviloma sodelujejo tri ključne vloge: kadrovik, presojani zaposleni in vodja kot presojevalec. Kadrovik ima osrednjo vlogo pri organizaciji presoje. Zaposlenim pojasnjuje pomen presoje, vodjem pomaga izbrati ustrezna orodja, skrbi za objektivnost in zaupnost procesa ter svetuje glede rezultatov in nadaljnjega razvoja zaposlenih.

Presojani zaposleni so osebe, ki jih presojajo vodje, presojajo pa tudi samega sebe. Pri zaposlenih je ključno razumevanje, da gre za konstruktivno povratno informacijo, ki jim lahko pomaga uvideti razlike med samopodobo in zaznavo sodelavcev oziroma vodje. Odločitev o tem, kako bodo uporabili povratne informacije, je seveda njihova.

Vodja ima nalogo, da skupaj s kadrovikom predstavi smisel presoje, zaposlene motivira k sodelovanju in poda utemeljene presoje vedenj, ki jih opazi pri zaposlenem. Poudarek je na objektivni in argumentirani povratni informaciji o presoji kompetenc. Rezultati presoje se uporabijo v razvojnem pogovoru, kjer vodja z zaposlenim načrtuje konkretne korake za nadaljnji razvoj kompetenc. Vodja mora biti vešč podajanja povratnih informacij in pripravljen zaposlenemu ponuditi podporo v obliki spodbud, dostopa do virov in možnosti za usposabljanje. Pomembno je, da zna prepoznati napredek zaposlenega ter ceni vložen trud in čas, saj prav to krepi zaupanje in omogoča kakovostno okolje za razvoj kompetenc.

Izzivi pri presoji kompetenc

Presojanje kompetenc je kompleksen proces, ki zahteva dobro pripravljenost kadrovskih služb in presojevalcev, predvsem pa zavestno prizadevanje za zmanjševanje subjektivnosti. Pri uporabi kompetenčnega modela in vprašalnikov se pojavljajo izzivi, ki jih v praksi ni mogoče povsem odpraviti, jih je pa mogoče blažiti. Vodje se pri presoji pogosto spoprijemajo z miti o nesmiselnosti presoje, z dvomi v lastno presojo ter z občutkom odgovornosti, ki spremlja vrednotenje sodelavcev. Mnenje vodje je v osnovi subjektivno, vendar lahko z ustrezno pripravo, beleženjem opažanj ter razmislekom o tem, kaj posamezno vedenje pomeni, to subjektivnost zmanjšamo.

Pogosto so izzivi pri presojanju povezani s težavnim razlikovanjem med zaposlenimi, z nezaupanjem v celoten proces in z občutkom, da je treba spremljati prevelik nabor vedenj. Vse to povečuje verjetnost nenamernih napak, kot so halo učinek, napaka kriterija ali napaka prelivanja.

* Halo učinek: Presojanje zaposlenega na podlagi splošnega vtisa, kar se odrazi v podobni presoji pri vseh vedenjih. Zmanjšamo ga lahko s presojanjem vseh zaposlenih na določeni kompetenci, nato naredimo enako za vsako nadaljnjo kompetenco.
* Napaka kriterija: Presojanje vseh zaposlenih na podoben način. Prevladujejo pozitivne ali srednje vrednosti. Verjetnost napak zmanjšamo z jasnim komuniciranjem o razvojnem namenu presojanja.
* Napaka prelivanja: V različnih letih se vrednosti pri istem zaposlenem ponavljajo. Ta napaka je pogosta v kolektivih, ki so dolgo skupaj. V tovrstnih primerih je pomembno, da v navodilih poudarimo in natančno določimo obdobje presojanja.

Napake niso zgolj posledica nepozornosti, temveč odražajo tudi druge omejitve presojevalcev, kot so težave z ohranjanjem objektivnosti, z zanesljivim priklicem opažanj ali z ločevanjem posameznih kompetenc. Zmanjšamo jih lahko s sprotnim beleženjem vedenj in zapisovanjem ključnih dogodkov s časovnimi zaznamki, kar je v državni upravi možno narediti v IS MUZA.

Dodatno tveganje za izkrivljeno presojo nastopi, kadar se rezultati presoje uporabijo za nagrajevanje, saj se lahko vodje zavestno odločijo za blago ocenjevanje. Zato je eden ključnih izzivov, kako v organizacijsko kulturo vpeljati presojo kot razvojno priložnost, ne kot orodje nadzora ali kaznovanja.

Presoja kompetenc v državni upravi

Presoja kompetenc v državni upravi se izvaja kot sestavni del razvojnega pogovora in poteka znotraj digitalnega okolja IS MUZA, ki celoten postopek strukturira, beleži in podpira z analitiko. Postopek se začne z vzpostavitvijo razvojnega ciklusa, za katerega poskrbi kadrovska služba organa. Ta med drugim določi, ali bo v posameznem ciklusu vključena tudi presoja kompetenc ter kakšna bo privzeta vrsta presoje (na primer 180°). Ko je ciklus pripravljen, vodja organizira razvojni pogovor za vsakega zaposlenega, pri čemer preveri privzete nastavitve glede presoje kompetenc in določi nabor kompetenc za presojo. Temeljne kompetence so v vprašalnik vedno vključene že privzeto, vodja pa jih lahko dopolni z vodstvenimi ali delovno specifičnimi kompetencami, odvisno od delovnega mesta zaposlenega. Sam nabor kompetenc je organiziran po sklopih sorodnih delovnih mest, kar vodji olajša izbiro najbolj relevantnih vedenj za presojo.

Po potrditvi organizacije pogovora sistem avtomatsko pošlje elektronska obvestila vodji in zaposlenemu, v katerih je povezava do obrazca razvojnega pogovora. V okviru tega obrazca se nahaja tudi vprašalnik za presojo oz. samopresojo kompetenc. Oba lahko obrazec izpolnjujeta vzporedno in pri tem uporabljata beležke, ki sta jih v preteklem obdobju vpisovala v IS MUZA. Vprašalnik je strukturiran po zavihkih, vsak z naborom vedenj za posamezno kompetenco, presoja pa poteka s pomočjo opisane 5-stopenjske lestvice, ki vključuje orientacijske odstotke pogostosti vedenj v zadnjih 12 mesecih.

Po zaključeni izpolnitvi vprašalnikov sistem avtomatsko generira poročilo o presoji kompetenc, ki vsebuje grafični prikaz rezultatov, vključno z morebitnimi razlikami med samopresojo in presojo vodje. Pred pogovorom vodja preuči ta odstopanja in si zabeleži vprašanja ter primere, ki bodo vodili pogovor. Med razvojnim pogovorom se vodja in zaposleni osredotočita na analizo kompetenčnega profila, razpravljata o opažanjih in se dogovorita o konkretnih razvojnih ukrepih, ki jih tudi časovno in vsebinsko opredelita. Zaključeni obrazec se nato zaklene, omogočeno pa je dodajanje zasebnih opomb, ki služijo kot opomniki za prihodnje pogovore. IS MUZA na tej podlagi samodejno oblikuje statistične analize, ki kadrovskim službam omogočajo sistematično spremljanje razvoja kompetenc na ravni organizacijskih enot.

V poročilu *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, je OECD izpostavil IS MUZA kot primer prilagodljivega informacijskega orodja, ki olajšuje in izboljšuje kadrovske procese v slovenski javni upravi.

Zaključek

Presoja kompetenc v državni upravi predstavlja pomemben del sodobnega kadrovskega upravljanja, saj omogoča sistematično spremljanje in podpiranje razvoja zaposlenih. Prispeva k večji preglednosti pričakovanj, spodbuja kakovostno povratno informacijo ter pomaga prepoznati priložnosti za učenje in napredek. Dodana vrednost se kaže v tem, da omogoča boljše razumevanje delovanja posameznikov in s tem boljše odločitve, tako pri vsakodnevnem vodenju kot pri dolgoročnem kadrovskem načrtovanju.

Literatura

Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E., in Legnar, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovike v državni upravi*. Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-kadrovike.pdf>

OECD (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, OECD Publishing.[*http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en*](http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en)

OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service.* OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf>

Op de Beeck, S. (2010). *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*. Public Management Institute, KU Leuven. <https://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie_20100407_IRSPM.pdf>