

PRIROČNIK ZA PRESOJANJE IN RAZVOJ KOMPETENC

*Pripomoček za uporabo modela kompetenc
za kadrovice v državni upravi*



NASLOV: Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc:
Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi

NAROČNIK: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, financirano iz sredstev evropskih skladov

SODELUJOČI NA STRANI NAROČNIKA: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, projektna skupina za vzpostavitev kompetenčnega modela

AVTORJI PRIROČNIKA: Ana Arzenšek, Dušica Boben, Andrej Juričko, Petra Lepoša, Violeta Mrdaković, Kristina Potočnik, Enis Rusiti, Monika Špital

VSEBINSKO UREDILA: Ana Arzenšek

TEHNIČNO UREDILA: Petra Lepoša

LEKTORIRANJE: Prevajalska zadruga Soglasnik

GRAFIČNO OBLIKOVANJE: ŠumradaSinčić, vizualne komunikacije

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

URL NASLOV: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/zaposleni_v_drzavni_upravi/vzpostavitev_kompetencnega_modela/

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

(CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=300676608

ISBN 978-961-290-352-7 (pdf)

Ljubljana, april 2019

KAZALO

1	IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC	6
	1.1 Namen in cilji projekta	6
	1.2 Nastanek modela kompetenc	7
	1.3 Področje uporabe kompetenčnih modelov	8
2	MODEL KOMPETENC V DRŽAVNI UPRAVI	11
	2.1 Arhitektura kompetenčnega modela	11
	2.2 Temeljne kompetence	13
	2.3 Vodstvene kompetence	16
	2.4 Delovno specifične kompetence	22
3	PRESOJA KOMPETENC	42
	3.1 Splošno o presoji kompetenc v državni upravi	42
	3.2 Izzivi pri presoji kompetenc	43
	3.3 Vloge v postopku presoje kompetenc	47
	3.4 Postopek presoje kompetenc	50
	3.5 Različne oblike presoje kompetenc	58
4	ALTERNATIVNE METODE ZA PRESOJO KOMPETENC	62
	4.1 Vedenjski razgovori	62
	4.2 Psihološka testiranja	70
	4.3 Ocenjevalno-razvojni center	73
	4.4 Primernost uporabe različnih metod	78
5	PODAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ	80
	5.1 Analiza in razumevanje poročila o kompetencah	80
	5.2 Struktura povratne informacije	83
	5.3 Način komunikacije pri podajanju povratne informacije	84
	5.4 Povratna informacija za razvoj zaposlenih	85
	5.5 Kaj lahko vodja pričakuje med podajanjem povratne informacije?	86
	5.6 Primer razgovora z zaposlenim	88
6	VODJA IN RAZVOJ ZAPOSLENIH	90
	6.1 Vodja ali menedžer?	90
	6.2 Kaj zaposleni pričakujejo od vodje?	95
7	AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC	97
	7.1 Razvoj temeljnih kompetenc	98
	7.2 Razvoj vodstvenih kompetenc	104
	7.3 Razvoj delovno specifičnih kompetenc	110
8	VIRI IN LITERATURA	134

Spoštovani sodelavci.

Po nekaj več kot letu dni intenzivnega dela vseh, ki so vodili in pripravljali projekt vzpostavitve kompetenčnega modela za državno upravo, mi je v veselje, da vas lahko nagovorim z uvodnih strani tega priročnika. Vesel sem iz dveh ključnih razlogov. Prvič, ker vsebina priročnika, ki je pred vami, riše jasne smeri, kam in na kakšen način želimo usmerjati delo z zaposlenimi v državni upravi, da bo to tako strateško kot tudi celovito. Drugič, ker je priročnik, ki je pred vami dokaz, da nam je skupaj, s sodelovanjem in soustvarjanjem, uspelo narediti prvi korak v smeri drugačnega ravnanja z zaposlenimi v državni upravi, kar bo po mojem prepričanju prispevalo tudi k boljšim rezultatom.

Skladno z določili Zakona o javnih uslužbencih je Ministrstvo za javno upravo pristojno izvajati naloge »pomoči in svetovanja organom na področju upravljanja s kadrovskimi viri«. Upošteva je navedeno pristojnost so bili temelji projekta vzpostavitve kompetenčnega modela v državni upravi postavljeni že v Strategiji razvoja javne uprave 2015-2020, ki jo je Vlada Republike Slovenije sprejela 29. aprila 2015. Prav tako pa je v programskih in strateških dokumentih, ki opredeljujejo nadaljnji razvoj države kot celote, strateško upravljanje človeških virov zapisano kot ena izmed prednostnih nalog. Prepoznano je kot neobhodno in nujni sestavni element prizadevanj za čimbolj uspešno, učinkovito in strokovno ter k uporabnikom usmerjeno državno upravo.

Na nujnost sprememb, ki bodo vplivale tudi na bolj učinkovito delovanje, nas opozarjajo Evropska komisija in tuji strokovnjaki (SIGMA in OECD25). Na to nas opominjajo tudi mediji in gospodarstvo, ko opozarjajo, da prepogosto sledimo togim birokratskim vzorcem in smo včasih tudi odtujeni od uporabnikov naših storitev. Nenazadnje nas na nujno potrebne spremembe in drugačne oblike dela opozarjajo tudi naši sodelavci in težave, s katerimi se soočamo pri delu.

Ljudje, naši zaposleni s svojimi znanji, spretnostmi, sposobnostmi, lastnostmi, so eden ključnih podpornih okvirjev za uspešno, strokovno in učinkovito upravljanje upravnih nalog. Z namenom, da bi to, kar že obstaja in je dobro, ohranili ter razvijali in hkrati zagotavljali to, kar bo pomembno za prihodnje, je bil pripravljen tudi kompetenčni model, ki je predstavljen v tem priročniku. Prav tako bo kompetenčni model tudi v pomoč pri zagotavljanju večje povezanost med osebnimi, organizacijskimi in cilji celotne državne uprave.

Želim, da bi ta priročnik, model kompetenc, instrumente in procese, ki bodo izpeljani na osnovi modela, sprejeli kot orodje in strokovno oporo, ki vam bo v pomoč pri vašem delu, in seveda tudi kot podlago, ki lahko pripomore, da bomo v prihodnje, vsak posebej in skupaj, še boljši zaposleni, sodelavci, vodje in javni uslužbenci.

Veliko uspehov ob uporabi pripravljenih orodij in možnosti, ki jih prinašajo.

Rudi Medved

Minister za javno upravo



Bralcu na pot

Rdeča nit besedila, ki je pred vami, je razvoj kompetenc pri zaposlenih v državni upravi. Obravnavane vsebine so namenjene kadrovikom, zaposlenim v državni upravi in vodjem na različnih ravneh delovanja. Namen priročnika je, da jih seznanijo s širšim področjem presojanja in razvoja kompetenc pri zaposlenih. Priročnik je zato v najširšem smislu namenjen vsem zaposlenim v državni upravi.

Priročnik je pripravljen v dveh oblikah: daljša in podrobnejša različica je namenjena kadrovikom, krajša in bolj praktična pa vodjem v državni upravi. V priročniku uporabljamo jezik, ki enakovredno naslavlja oba spola, čeprav občasno zaradi jasnosti uporabljamo generične izraze, kot so vodja, zaposleni, sodelavec.

Ustvarjalci tega priročnika smo strokovnjaki na področju kadrovskih virov in razvoja kadrov, ki močno verjamemo v razvoj zaposlenih. Nastal je na podlagi pregleda mednarodne strokovne literature in naših izkušenj. Da bi bilo besedilo bolj razgibano, vas bodo skozi teme spremljale tri osebe. Njihov namen je, da izpostavijo podrobnosti ali praktične vidike posamezne vsebine ter da vas kdaj tudi nasmejijo.

Oseba	Značilnosti
	<p>Metka – strokovnjakinja za kadre</p> <p>Metka je strokovnjakinja z bogatimi izkušnjami na področju razvoja kadrov. Svoje znanje in izkušnje zelo rada deli z drugimi, zato z veseljem pomaga vodjem, zlasti tistim, ki se pri svojem delu prvič srečujejo s presojanjem in razvojem kompetenc.</p>
	<p>Miha – izkušeni vodja</p> <p>Miha je vodja, ki je na tem delovnem mestu že kar nekaj časa. Kljub izkušnjam mu manjka nekaj znanja in veščin s področja razvoja zaposlenih. Želi si, da bi bil dober vodja, in se zaveda, kako pomemben je razvoj zaposlenih za uspeh celotne ekipe, vendar pogosto ne ve, kako se naj stvari loti. Zaradi tega je motiviran, da vsebine na tem področju hitro usvaja.</p>
	<p>Janez – zabavni sodelavec</p> <p>Janez je zaposleni, njegovi sodelavci pa ga imajo radi, saj je zabaven sogovornik. Rad se pošali in je nasploh oseba, ki je vedno dobre volje. Na delovnem mestu nima pretirano visokih ambicij. Področje razvoja kadrov ga zanima samo toliko, kolikor ga nujno mora.</p>

Verjamemo, da vam bo vsebina priročnika v pomoč pri odkrivanju notranjih virov vaših sodelavcev. V skladu s tem si želimo, da bi ta priročnik postal vaš zvesti sopotnik, na katerega se boste lahko zanesli pri prizadevanjih po kakovostnem delu s sodelavci in razvoju svojih ter njihovih notranjih moči.

1 | IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC

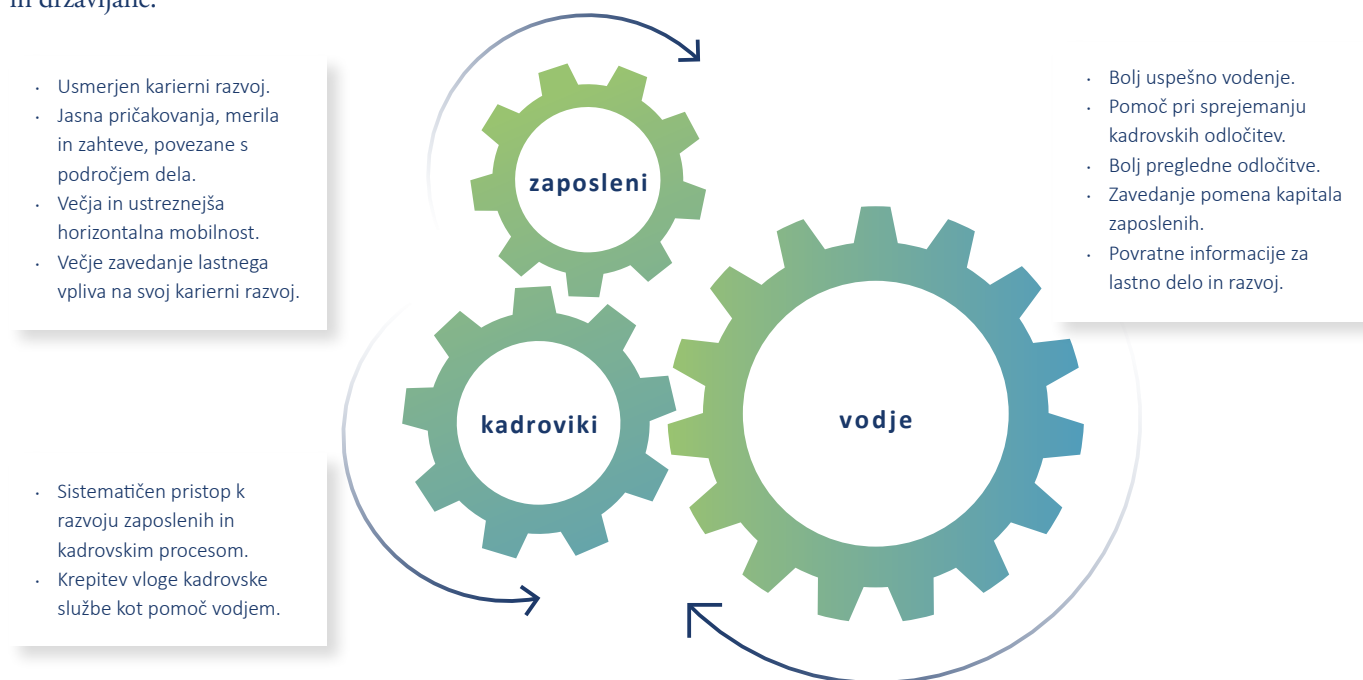
Da bi zagotovila uspešno in stabilno javno upravo, se je Vlada Republike Slovenije odločila, da bo v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljevanju strategija) posodobila javno upravo tako, da bo ta delovala čim bolj strokovno in stabilno ter v skladu z načeli dobrega upravljanja (Strategija JU, 2015). Ob tem je prepoznala potrebo po spremembi temeljnega razmišljanja zaposlenih. Ta mora temeljiti na zavedanju, da uprava opravlja upravne naloge zaradi svojih uporabnikov. Ključ kakovostnega upravnega servisa pa so motivirani in dobro vodeni zaposleni (Strategija JU, 2015).

1.1 NAMEN IN CILJI PROJEKTA

Na področju učinkovitega upravljanja človeških virov je bila v strategiji opredeljena vzpostavitev enotnega kompetenčnega modela za zaposlene v državni upravi, kar je podlaga za začetek projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi (VKM). Ministrstvo za javno upravo je namreč, skladno z Zakonom o javnih uslužbencih, pristojno za izvajanje nalog »pomoči in svetovanja organom na področju upravljanja s kadrovskimi viri« in s tem tudi za nudenje pomoči in podpore predstojnikom organov na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Projekt VKM Ministrstva za javno upravo tako zajema določitev kompetenc za skupine delovnih mest v državni upravi, vzpostavitev sistema presojanja oziroma ugotavljanja kompetenc ter vzpostavitev sistema vzdrževanja in nadgradnje potrebnih kompetenc zaposlenih (Strategija JU, 2015).

Zaposleni namreč ne dosegajo dobrih rezultatov pri delu samo zaradi formalne izobrazbe in strokovne usposobljenosti, ampak tudi zato, ker znajo uporabiti znanje v povsem novih situacijah, kakovostno sodelujejo z drugimi, uspešno delujejo pod časovnimi pritiski, so pripravljeni vložiti dodaten napor za pripravo kakovostnih rešitev in podobno. Vse te veščine, spretnosti, sposobnosti, lastnosti imenujemo kompetence.

Cilj projekta VKM je opredeliti in vzpostaviti kompetenčni model, ki bo služil kot orodje za presojanje in razvoj kompetenc ter bo v pomoč vodjem in kadrovikom pri njihovem delu. Povezava modela kompetenc z obstoječimi (in novimi) kadrovskimi procesi namreč v najširšem smislu omogoča zagotavljanje prave ljudi na pravih delovnih mestih ter optimalno izrabo potencialov zaposlenih. Končna posledica in cilj tega pa so bolj zadovoljni zaposleni, ki zagotavljajo kakovostne storitve za gospodarstvo in državljanje.



Slika 1.1: Prednosti vzpostavitve kompetenčnega modela za različne deležnike v državni upravi.

1.2 Nastanek modela kompetenc

Za vzpostavitev kompetenčnega modela je bila v Direktoratu za javni sektor Ministrstva za javno upravo vzpostavljena projektna skupina, ki je v sodelovanju z izbranim zunanjim izvajalcem vodila projekt VKM. Da bi nastali model čim bolj odražal vrednote in način dela, povezan s kulturo in uspehom v državni upravi, je bilo zelo pomembno tudi vključevanje in prispevek vseh zaposlenih. Ti so na številne in različne načine sodelovali pri nastajanju modela.

Izhodišča za izbor ključnega vedenja, ki razlikuje med bolj ali manj uspešnimi zaposlenimi v državni upravi, so bili številni intervjuji z zaposlenimi na različnih področjih dela. Informacije iz intervjujev so bile kvalitativno obdelane, za nadaljnje delo pa so bila izbrana tista vedenja, ki so se pri večini sogovornikov pojavljala kot najbolj pomembna. Izbrana vedenja za temeljne in vodstvene kompetence so na številnih delavnicah sodelavci državne uprave, zaposleni zlasti na kadrovskega področju ter vodje smiselno združevali v ključne kompetence. Druge skupine strokovnjakov so nastale rešitve pregledale in dopolnile na fokusnih skupinah. Končni izbor ključnih vedenj za temeljne in vodstvene kompetence je s pomočjo spletne ankete presojal širši krog zaposlenih v državni upravi.

Določanje končnega nabora delovno specifičnih kompetenc je potekalo na posvetih s strokovnjaki. Ti so pregledovali predloge kompetenc in vedenja, ki so jih pripravili zunanji partnerji projekta na podlagi kvalitativne analize intervjujev. Na dveh končnih makrodelavnicah so sodelujoči zaposleni lahko podali mnenje na celotni sistem kompetenc za vse sklope sorodnih delovnih mest.

Rešitve, ki so nastajale na podlagi tega, kar v državni upravi že obstaja, deluje in je dobro, so zunanji strokovnjaki primerjali z dobrimi praksami tujih državnih uprav ter obstoječih trendov in teorij vodenja. Pri oblikovanju modela je bilo pomembno vodilo tudi to, da je ta celovit, vendar še vedno jase in preprost za uporabo.

Model kompetenc je bil oblikovan tudi v skladu s strategijo Republike Slovenije glede razvoja javne uprave (Strategija JU, 2015). V strategiji je navedena vizija vlade, da organizira sodobno javno upravo, ki bo spoštovala načela in vrednote:

- zakonitosti in vladavine prava,
- strokovnosti in profesionalnosti,
- participacije,
- preglednosti, integritete in preprečevanja korupcije,
- odzivnosti in usmerjenosti k uporabniku,
- usmerjenosti k soglasju in vključenosti,
- pravičnosti in vključenosti,
- inovativnosti, uspešnosti in učinkovite uporabe virov,
- odgovornosti.

Kot temeljne vrednote so v strategiji navedene: odgovornost, preglednost, vladavina prava, sodelovanje, pravičnost in vključenost, usmerjenost k soglasju, inovativnost, uspešnost in učinkovitost.

Z upoštevanjem teh informacij model ne odraža samo tega, kar že je, ampak tudi vedenje, ki bo pomembno v prihodnje in bo prispevalo k razvoju učinkovite državne uprave.

V prvi fazi projekta, ki je zajemala obdobje od začetka februarja 2018 do začetka oktobra 2018, so tako nastajale splošne oziroma temeljne in vodstvene kompetence. V drugi fazi projekta med junijem 2018 in aprilom 2019 pa so bile oblikovane delovno specifične kompetence.

Poleg same vsebine kompetenčnega modela je pomembno tudi to, da ga znajo zaposleni uporabljati. V praksi to pomeni, da znajo kompetence presojati, podati kakovostne povratne informacije ter informacije o razvitosti kompetenc uporabiti pri razvojnih aktivnostih za svoje zaposlene. Del projekta VKM je bila zato tudi priprava pripomočkov za pomoč pri presoji ter usposabljanje vodij za presojo in načrtovanje razvoja kompetenc. Presoji in razvoju kompetenc je namenjen tudi priročnik, ki je pred vami.



Slika 1.2: Interaktivne delavnice za pripravo modela kompetenc.

Cilj projekta VKM je bil opredeliti in vzpostaviti kompetenčni model, ki bo služil kot orodje za prepoznavanje in razvoj kompetenc ter bo v pomoč vodjem in kadrovikom pri njihovem delu. Uporaba modela kompetenc v kadrovskih procesih namreč v najširšem smislu omogoča, da imamo prave ljudi na pravih delovnih mestih ter bolj optimalno rabo potencialov zaposlenih. Končna posledica in cilj tega pa je zagotavljanje kakovostnih storitev za državljane in gospodarstvo.

1.3 Področje uporabe kompetenčnih modelov

Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacije je običajno potreba po izboljšanju delovanja oziroma povečanju učinkovitosti dela zaposlenih, skupine posameznikov ali na organizacijski ravni. Kompetence se namreč uporabljajo za spodbujanje dela v skladu s postavljenimi usmeritvami in pričakovano uspešnostjo pri delu. Učinkovito presojanje tako vključuje primerjanje zaposlenega s standardom, podajanje povratne informacije in ukrepe za motiviranje k spremembi. Spodbude gredo v smeri razvoja kompetenc, ki so ključne, a pomanjkljivo razvite.

Kompetence pridejo zlasti do izraza pri večji kompleksnosti dela. Vendar je kljub pomembnosti kompetenc treba poudariti, da nikakor niso edini element za upravljanje delovne učinkovitosti. Smiselne delovne naloge, ambiciozni cilji, razvojno naravnana kultura, odgovorno vodenje, variabilni del plačila in podobno, vse navedeno skupaj prispeva k delovni uspešnosti zaposlenih.



Slika 1.3: Kompetence in delovna uspešnost.

V nadaljevanju so opisana možna področja uporabe modela kompetenc, povzeta in dopolnjena po avtorjih Draganidis in Mentzas (2006) ter Marrelli (1998).

NAČRTOVANJE KADROV

Pri načrtovanju zaposlenih s pomočjo kompetenčnega modela ocenimo potrebe po posameznih kompetencah v sedanjosti in prihodnosti. Analiza vrzeli nam razkriva primanjkljaj kompetenc, ki se pojavlja pri posameznih zaposlenih, pri skupinah zaposlenih ali celo na ravni organizacije. Tako dobimo informacijo o tem, katere kompetence bi morale biti v prihodnje bolj zastopane ali razvite za doseganje ustrezne delovne učinkovitosti.

IZBOR IN ZAPOSLOVANJE KADROV

V ozadju izvajanja selekcijskih postopkov na podlagi kompetenc je prepričanje, da boljše kot je ujemanje med zahtevami delovnega mesta in kompetencami posameznika, bolj uspešen bo posameznik na tem delovnem mestu (Spencer in Spencer, 1993). V izbirnem postopku, ki temelji na kompetencah, se kot merila izbora uporabljajo tiste, ki so za zasedbo delovnega mesta pomembne.

USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Za presojanje potreb po usposabljanju in izobraževanju se uporablja analiza vrzeli v kompetencah. Na podlagi tega se za vsakega zaposlenega pripravi osebni načrt razvoja, kjer se identificirajo tiste kompetence, ki jih mora posameznik razvijati za izboljšanje svoje uspešnosti. Razvoj kompetenc vključuje različne oblike izobraževanj, usposabljanj in drugih aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju posameznih veščin, spretnosti, sposobnosti.

PRESOJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Kompetence pomagajo vodjem pojasniti, kaj od zaposlenih pričakujejo. V skladu s tem se lahko zaposlene nagrajuje glede na to, kako razvite kompetence je mogoče od njih pričakovati. Presojevalni sistem se tako osredotoča na posebna vedenja, hkrati pa ponuja osnovo za prepoznavanje in priznanje, nagrado ali celo morebitno karierno napredovanje.

PRAVIČNO IN OBJEKTIVNO NAGRAJEVANJE IN PLAČILO

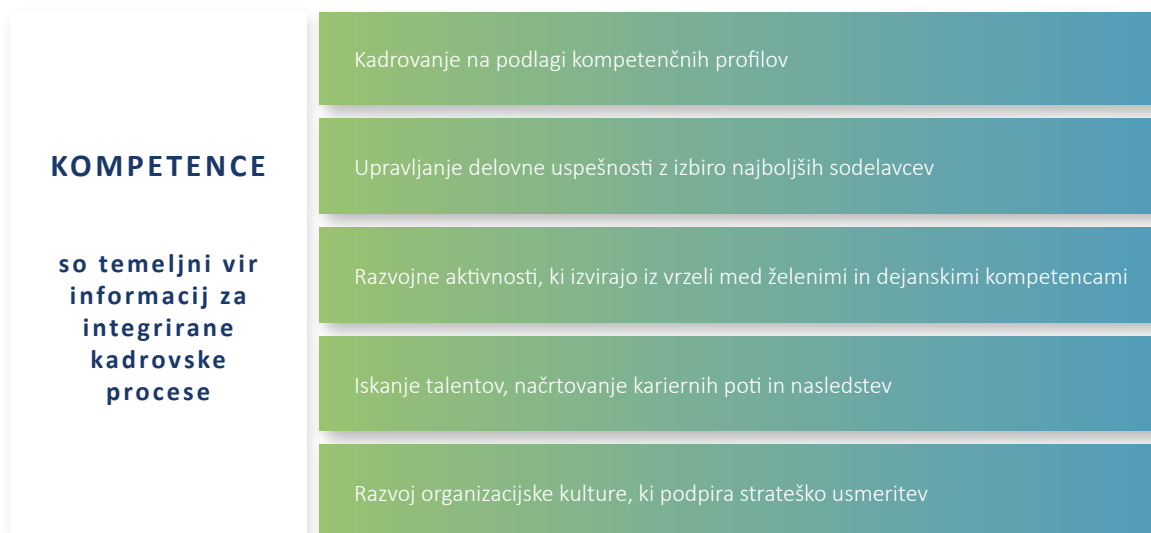
Plačni sistem, ki temelji na kompetencah, zaposlenim zagotavlja plačilo na dveh ravneh: na podlagi razvoja kompetenc in na podlagi uporabe kompetenc, ki jih je organizacija prepoznala kot pomembne za uspešnost. Možni sta dve vrsti nadomestil: nagrajevanje zaposlenih, pri katerih je razvitost kompetenc višja od standarda, in povečevanje plačila tistim, ki bolj napredujejo v razvoju kompetenc.

RAZVOJ KARIERE

Kompetence lahko uporabimo tudi pri izdelavi osebnih kariernih načrtov zaposlenih. Pomagajo nam najti potencialne kandidate za nova delovna mesta. V skladu s tem lahko načrtujemo razvoj poklicne poti zaposlenih. To nam je v pomoč tako pri načrtovanju horizontalne kot vertikalne mobilnosti zaposlenih.

NAČRTOVANJE NASLEDSTVA

Pri načrtovanju nasledstva organizacija izbira potencialne kandidate za ključna delovna mesta na podlagi zahtevanih in pričakovanih kompetenc. Opredeljene ključne kompetence za posamezna področja dela oziroma delovna mesta nam omogočijo prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na tem delovnem mestu. Primerni kandidati v nadaljevanju usmerjeno razvijajo kompetence ter se pripravljajo za nastop delovnega mesta v prihodnosti.



Slika 1.4: Uporabnost kompetenc v kadrovske sektorju.

Za učinkovito rabo modela kompetenc so v nadaljevanju priročnika podrobneje opisani zlasti procesi presojanja razvitosti kompetenc pri zaposlenih, podajanja povratnih informacij ter razvojne aktivnosti.

Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacije je običajno želja ali potreba po izboljšanju delovanja oziroma povečanju uspešnosti dela zaposlenih. Kompetence so tako v pomoč vodjem in kadrovikom pri kadrovske procesih, kot so pridobivanje kadra in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj kariere, načrtovanje nasledstev in podobno. Kljub pomembnosti kompetenc pa se je treba zavedati, da te nikakor niso edini element za upravljanje delovne uspešnosti.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

2 | MODEL KOMPETENC V DRŽAVNI UPRAVI

Kompetenca je merljiva človeška zmožnost, ki je potrebna za uspešno delo. Sestavljajo jo lahko znanje, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti ali skupek navedenih elementov (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005), ki so skupaj precej večje zagotovilo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi.

Model kompetenc je organiziran sistem in prikaz nabora kompetenc, potrebnih za uspešno delo na določenem delovnem mestu ali za skupino sorodnih delovnih mest v organizaciji, na določeni funkciji ali pri določenem procesu (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005). Organiziranost in prikaz kompetenc v obliki kompetenčnega modela zaposlenim omogoča lažje razumevanje, diskusijo in uporabo kompetenc pri spodbujanju uspešnosti pri delu.

V tem poglavju je podrobneje predstavljen model kompetenc ter posamezne kompetence za zaposlene v državni upravi. Model kompetenc sestavljajo temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Vsako od kompetenc sestavljajo ime, opis in vedenjski kazalniki oziroma vedenja, ki kažejo na to, da je pri zaposlenem kompetenca razvita.

2.1 Arhitektura kompetenčnega modela

Kompetence je mogoče organizirati v kompetenčne modele na različne načine, glavno vodilo pri tem so potrebe organizacije, ki jih bo uporabljala. Najpogostejša oblika kompetenčnega modela vsebuje splošne ali tudi temeljne kompetence, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela pri vseh zaposlenih v določeni organizaciji, in nekaj dodatnih kategorij kompetenc, ki se nanašajo samo na določene podskupine sorodnih delovnih mest v organizaciji (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005).

Model kompetenc za državno upravo sestavljajo trije ključni vsebinski sklopi kompetenc, in sicer temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Vsak sklop zajema določeno število kompetenc, vsako pa nadalje opredeljujejo njen opis in vedenjski kazalniki. Model kompetenc za državno upravo kot celota je predstavljen spodaj in na sliki 2.1. Posamezne kompetence znotraj vsebinskih sklopov so podrobneje predstavljene v posameznih podpoglavjih v nadaljevanju.

TEMELJNE KOMPETENCE

Temeljne kompetence so temeljni način zelenega delovanja zaposlenih v državni upravi ne glede na to, na katerem delovnem mestu kdo dela. Kot temeljne so opredeljene naslednje štiri kompetence: *zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivno delovanje in osredotočenost na uporabnika*.

Temeljne kompetence veljajo za vse zaposlene v državni upravi in so osnova za selekcijo, presojanje in razvoj vseh zaposlenih. Za nekatere zaposlene so to tudi edine kompetence, ki se pri njih spremljajo in razvijajo.

VODSTVENE KOMPETENCE

Vodstvene kompetence veljajo za vodje v državni upravi. Opredeljene so naslednje štiri: *usmerjenost na prihodnost, predanost ciljem, učinkovito organiziranje dela ter razvoj timov in posameznikov*.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

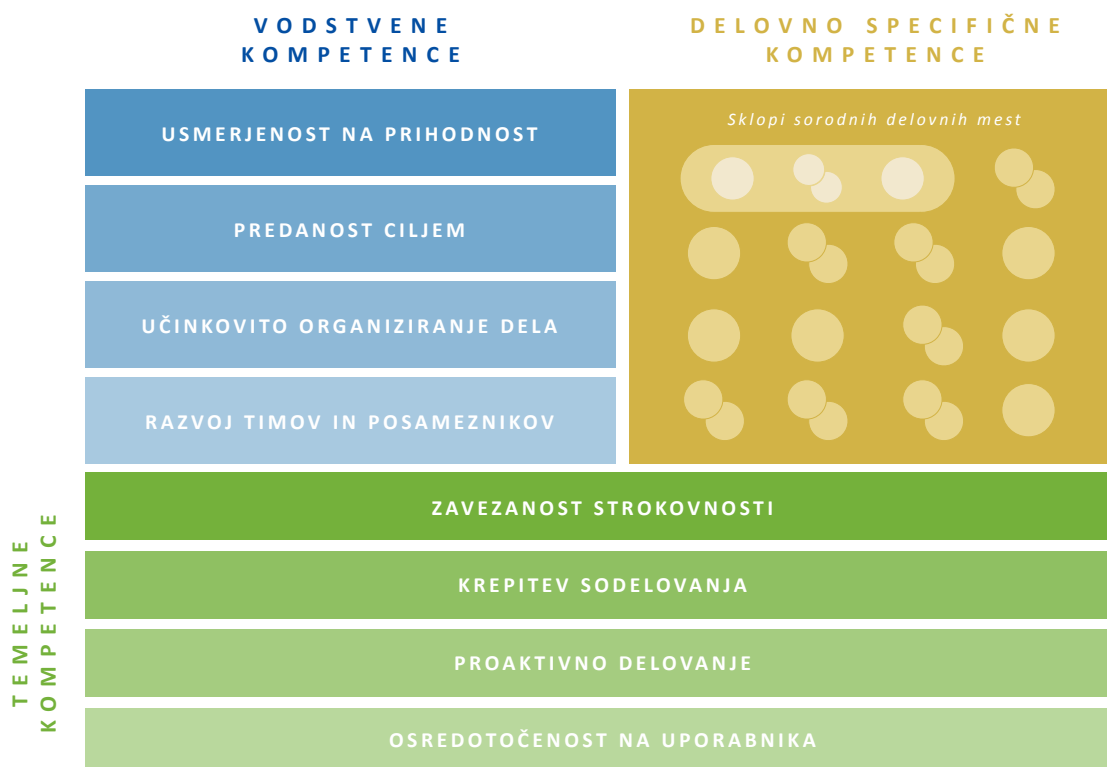
Ker lahko v državni upravi najdemo vodje na različnih ravneh v organizacijski strukturi, so vedenjski opisi oziroma vedenja pri vsaki od vodstvenih kompetenc posebej opredeljeni za eno od treh ravni vodenja. Vedenjski opisi se pri nekaterih kompetencah med ravnmi razlikujejo, saj so pričakovanja do vodij in odgovornosti vodij na različnih ravneh različna. Nekateri vedenjski opisi so ne glede na ravni vodenja enaki, saj so pomembni na vseh ravneh. Z vidika načrtovanja kariere to tudi olajša predvidevanje uspešnosti vodje na višji ravni.

DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Delovno specifične kompetence so nabor kompetenc, ki so pomembne za uspešnost pri delu na posameznem strokovnem področju. Nekatera delovna mesta so si glede vsebine dela bolj podobna kot druga. Delovna mesta, ki delujejo na vsebinsko sorodnem področju, so zato združena v sklope sorodnih delovnih mest in zanje veljajo enake delovno specifične kompetence. Do zaključka projekta je bilo opredeljenih 14 sklopov sorodnih delovnih mest, pri čemer ima sklop 1 (temeljne naloge uprave) opredeljena tri podpodročja oziroma podskepe. Opredeljeni sklopi sorodnih delovnih mest so torej: temeljne naloge uprave (priprava predpisov, izvrševanje predpisov, pregled predpisov), naloge s področja finančne uprave, naloge inšpekcijskega in drugega nadzora, naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in psihosocialne pomoči, naloge s področja notranje revizije, naloge s področja diplomacije in zunanjih zadev, naloge s področja kadrovskega poslovanja, pravne naloge in javna naročila, naloge s področja financ in računovodstva, naloge s področja informatike, strokovne, administrativne in tehnične naloge, naloge s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi, naloge projektnega vodenja, naloge s področja raziskav in analiz.

Za vzpostavitev unikatnega sklopa delovno specifičnih kompetenc mora biti izpolnjen prvi ali drugi od naslednjih pogojev:

- **velikost organa v državni upravi:** vsaj 500 zaposlenih v organu, ki ima unikatni sklop delovno specifičnih kompetenc ali
- **zastopanost delovnih mest v različnih organih državne uprave:** delovna mesta znotraj sklopa najdemo v vsaj treh organih državne uprave.



Slika 2.1: Model kompetenc za državno upravo.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Model kompetenc si lahko predstavljamo tudi kot nabor gradnikov, iz katerih sestavljamo kompetenčne profile zaposlenih. Za nekatera delovna mesta, tj. delovna mesta, ki so strokovno manj zahtevna, lahko pri zaposlenem spremljamo, presojamo ter spodbujamo samo razvoj temeljnih kompetenc. Pri zaposlenih, ki so strokovnjaki na svojem področju, vendar niso vodje (denimo višji svetovalec), kompetenčni profil poleg temeljnih sestavljajo tudi delovno specifične kompetence. Pri vodjih pa poleg temeljnih spremljamo, presojamo in razvijamo še vodstvene kompetence.

2.2 Temeljne kompetence

Zaposleni, ki ima visoko razvite vse štiri temeljne kompetence, ima strokovno znanje, ki ga pri svojem delu nenehno uporablja ter ga z dodatnimi izobraževanji tudi nenehno nadgrajuje. Zaveda se, da je namen obstoja državne uprave zagotavljanje učinkovitih in hitrih storitev državljanom in gospodarstvu, zato v skladu s tem tudi deluje. Pri delu je proaktiven, ob težavah samoiniciativno išče rešitve ter predlaga izboljšave. Vse to počne v tesnem sodelovanju z drugimi znotraj in zunaj državne uprave.



Slika 2.2: Temeljne kompetence.

V nadaljevanju sledijo predstavitve posameznih temeljnih kompetenc z vedenjskimi opisi.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si prizadeva, da bi tako svoje delo opravljal/opravljala še bolje in bolj učinkovito.

- Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.
- Izkoristi priložnosti, ko se lahko nauči kaj novega.
- V svoje delo vključuje znanje z različnih strokovnih področij.
- Poglobi se v zadeve, ki jih ne pozna dovolj podrobno.
- Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.
- Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo.

KREPITEV SODELOVANJA

Sodelavec/sodelavka se zaveda, da lahko skupaj dosežemo več kakor vsak posameznik sam. Drugim prisluhne, poskuša razumeti njihova stališča ter išče vzajemno koristne rešitve. Deluje kolegialno, deli znanje in prispeva k dobrim medosebnim odnosom.

- Deluje tako, da prispeva k dobrim odnosom med zaposlenimi.
- Svoje znanje je pripravljen/-a deliti z drugimi.
- Konstruktivno se odziva na ideje ali predloge sodelavcev.
- V pogovoru išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani.
- Kadar kdo potrebuje pomoč, je pripravljen/-a pomagati.
- Uspešno sodeluje s posamezniki, ki prihajajo zunaj njegove/njene delovne sredine.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKA *

Sodelavec/sodelavka v uporabnikih vidi smisel strokovnega delovanja. Prizadeva si razumeti njihove potrebe in se nanje hitro odzove. Vidik uporabnikov upošteva pri oblikovanju rešitev, ki so razumljive in uporabne.

* Uporabnik našega izdelka ali storitve lahko prihaja iz državne uprave ali zunanega okolja.

- Potrudi se odkriti, kaj uporabnik resnično potrebuje.
- Hitro se odzove na potrebe uporabnika.
- Vloži dodaten napor, da pripravi kakovostno rešitev za uporabnika.
- Najde rešitev, ki je jasna in razumljiva za končnega uporabnika.
- Povratne informacije, ki jih posreduje uporabnik, upošteva za izboljšanje svojega dela.
- Na obziren način posreduje informacije, ki so za uporabnika neprijetne.

PROAKTIVNO DELOVANJE

Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud.

- Samoiniciativno podaja predloge za izboljšave.
- Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve.
- Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/-a problem.
- Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti.
- Z manjšimi spremembami nenehno izboljšuje proces svojega dela.
- Je pozitivno naravnana/-a do tehnoloških oziroma digitalnih novosti v delovnem okolju.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

2.3 Vodstvene kompetence

Pri vodjih se prepoznavajo, presojajo, razvijajo in spremljajo tako temeljne kot vodstvene kompetence. Poleg visoko razvitih temeljnih kompetenc je za idealnega vodjo značilno še, da je odprt za novosti, ki jih prinaša razvoj, in jih glede na raven vodenja upošteva ter vključuje v svoje delo. Verjame v uresničitev ciljev, ki si jih zada ali jih zadajo njegovi nadrejeni. Za njihovo uresničitev se maksimalno potrudi ter zna zanje motivirati tudi sodelavce. Svoje delo in delo svojih sodelavcev odlično načrtuje in spremlja izvajanje dela. Za zaposlene si vzame čas, kadar ga potrebujejo, deli svoje znanje z njimi ter jih s tem usmerja pri razvoju.

Glede na organiziranost državne uprave je smiselno razlikovati tri ravni vodenja. Za enotno razumevanje ravni vodenja v državni upravi so v preglednici navedene ravni vodenja glede na organizacijsko strukturo v skupini organov državne uprave, kot so ministrstva, upravne enote, vladne službe.

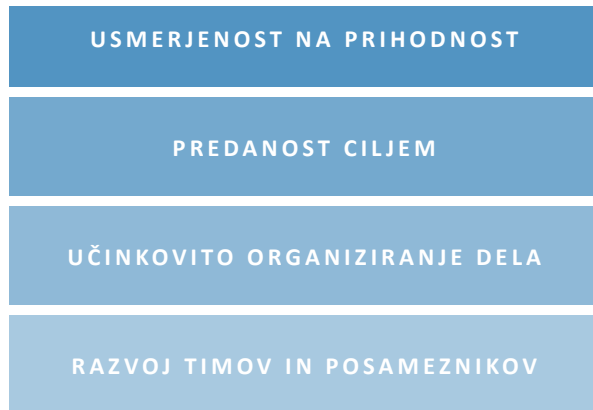
Tabela 2.1: Opredelitev vodij na posamezni ravni vodenja od najvišje (1. raven) do najnižje (3. raven)

SKUPINA ODU/ RAVNI VODENJA	MINISTRSTVO	ORGAN V SESTAVI MINISTRSTVA/ VLADNA SLUŽBA	UPRAVNA ENOTA
1. raven	generalni sekretar generalni direktor	predstojnik organa v sestavi (generalni direktor, glavni inšpektor, direktor) predstojnik vladne službe (direktor)	načelnik upravne enote
2. raven	vodja sektorja vodja urada vodja službe	vodja urada vodja sektorja vodja območne uprave vodja območne enote/ izpostave vodja službe	vodja sektorja vodja oddelka
3. raven*	vodja sektorja vodja oddelka vodja referata	vodja sektorja vodja oddelka vodja referata	vodja oddelka vodja referata

* Zaradi različnih poimenovanj notranjeorganizacijskih enot v organih državne uprave so vodje navedeni le primeroma.

GLAVNO KAZALO	Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
MODEL KOMPETENC V DRŽAVNI UPRAVI	<ul style="list-style-type: none"> Splošno o presoji kompetenc Izzivi pri presoji kompetenc Postopek presoje kompetenc 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza in razumevanje poročila Struktura povratne informacije Način komunikacije pri podajanju povratne informacije Povratna informacija za razvoj zaposlenih Primer razgovora z zaposlenim 	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj temeljnih kompetenc Razvoj vodstvenih kompetenc Razvoj delovno specifičnih kompetenc
TEMELJNE KOMPETENCE			
VODSTVENE KOMPETENCE			
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE			

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Slika 2.3: Vodstvene kompetence.

V nadaljevanju so posamezne vodstvene kompetence podrobneje predstavljene. Kot omenjeno, se glede na ravni vodenja vedenjski kazalniki pri nekaterih kompetencah nekoliko razlikujejo, saj so odgovornosti in pričakovanja do vodij na različnih ravneh ravno tako drugačna.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka. Vodja na najvišji ravni je pobudnik/pobudnica in zagovornik/zagovornica sprememb, pomembnih za prihodnost. Vodja na nižjih ravneh s svojim delovanjem zagotavlja podporo za čim bolj nemoteno uvajanje sprememb v delovne procese.

1. raven

- V svoje delo vključuje sodobne trende in smeri razvoja.
- Večje razvojne aktivnosti uskladi s povezanimi področji.
- S svojim vedenjem spodbuja kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.
- Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah.
- Zagotavlja podporo vodjem, da se novosti uresničijo v praksi.

2. raven

- Ključne usmeritve področja vzame za svoje.
- Na svojem področju uvaja smiselne novosti.
- Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja.
- Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah.
- Zanimive ideje zaposlenih promovira svojim nadrejenim.

3. raven

- Ključne usmeritve področja vzame za svoje.
- Uvaja smiselne izboljšave v delovne procese.
- Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.
- Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah.
- Zaposlenim pomaga, da lažje sprejmejo spremembe.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

PREDANOST CILJEM

Vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled svojim zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, vendar ambiciozni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničitev, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.

1. raven

- Postavlja cilje, ki od zaposlenih zahtevajo visokokakovostno delo.
- Na vseh ravneh spodbuja uresničitev ciljev v skladu z dogovori.
- Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanj.
- Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo.
- Tudi, ko nobena rešitev ni optimalna, sprejme odločitev.

2. raven

- Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.
- Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.
- Kadar naleti na ovire, vztraja, da se delo opravi do konca.
- Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje.
- Tudi, ko nobena rešitev ni optimalna, sprejme odločitev.

3. raven

- Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.
- Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.
- Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničitev ciljev.
- Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje.
- Samostojno sprejema odločitve s svojega delovnega področja.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Vodja poskrbi za učinkovito organizacijo dela. Pozoren/pozorna je na optimalno razdelitev nalog in na vire, ki jih imajo zaposleni na voljo. Ima pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih pravočasno in ustrezno ukrepa.

1. raven

- Smiselno presodi, katere so ključne prioritete na njegovem/njenem področju.
- Zaposlenim pravočasno posreduje ključne informacije, ki jih potrebujejo za delo.
- Ima pregled nad tem, kako se uresničujejo cilji na njegovem/njenem področju.
- Ustrezno organizira zaposlene z različnih področij dela, da dosežejo cilj.
- Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno zaključijo.

2. raven

- Gospodarno ravna z viri svoje organizacijske enote.
- Zaposlenim poda jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.
- Ima pregled nad tem, kako se uresničujejo cilji na njegovem/njenem področju.
- Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi nemoteno potekajo.
- Poskrbi, da so zaposleni dovolj usposobljeni za izvajanje dela.

3. raven

- Zaposlenim poda jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.
- Delo organizira tako, da so sodelavci enakomerno obremenjeni.
- Sistematično spremlja potek dela zaposlenih.
- S strokovnim znanjem kakovostno usmerja proces dela.
- Poskrbi, da so zaposleni dovolj usposobljeni za izvajanje dela.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

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 veččin in potencialov namenja veliko pozornosti.

1. raven

- Zagotavlja delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo.
- Zaposlene spodbuja, da delujejo kot povezan tim.
- Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.
- Med vodji spodbuja kulturo odprtih vrat.
- Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.
- Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.
- Na svojem področju zagotavlja možnosti za karierni razvoj.

2. raven

- V kritičnih situacijah pomiri zaposlene.
- Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi.
- Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.
- Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga/jo potrebujejo.
- Kadar pride do težav, se zavzame za svoje zaposlene.
- Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.
- Z mentorskim pristopom razvija manj razvita področja pri zaposlenih.

3. raven

- V kritičnih situacijah pomiri zaposlene.
- Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi.
- Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.
- Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga/jo potrebujejo.
- Vzdržuje pozitivno vzdušje med svojimi zaposlenimi.
- Pohvali nadpovprečno dobro opravljeno delo.
- Sodelavce obravnava na enakovreden način.

Šifrant temeljnih in vodstvenih kompetenc je podan v Prilogi (glej priloga 1 in priloga 2).



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

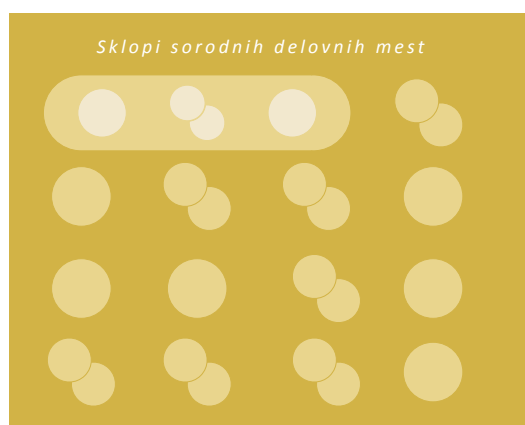
- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

2.4

Delovno specifične kompetence

Vsako strokovno delovno mesto, ki ni vodstveno, poleg temeljnih opredeljujejo še dve do štiri delovno specifične kompetence, in sicer glede na to, v kateri sklop sorodnih delovnih mest se delovno mesto umešča.



Slika 2.4: Shematski prikaz sklopov sorodnih delovnih mest od katerih imajo nekateri kompetence na enem, drugi pa na dveh nivojih zahtevnosti.

Opremljeni sklopi in podsklopi sorodnih delovnih mest ter pripadajoče kompetence so podani v nadaljevanju. Opremljeni so glede na vsebino dela. V ozadju njihovega nastanka je namreč predvidevanje, da vsebinsko podobna dela oziroma delovne naloge zahtevajo podobne spretnosti pri delu. Nekoliko poseben je sklop 1, za katerega se je izkazalo, da na skupnem vsebinskem področju dela zahteva nekaj razlikovanja glede na to ali gre za pripravo, pregled ali izvrševanje predpisov. Iz tega razloga je to edini sklop, ki ima tri podsklope.

Pri nekaterih sklopih in podsklopih sorodnih delovnih mest je bilo zaradi zahtevnosti delovnih nalog in s tem povezanih kompetenc treba razlikovati dve različni zahtevnostni ravni. V tem primeru so sicer enake kompetence stopnjevane (nivo A – nižja raven, predvsem velja za delovna mesta s V. stopnjo izobrazbe; nivo B – višja raven, predvsem velja za delovna mesta s VII. stopnjo izobrazbe). Kompetence niso stopnjevane glede na nivo izobrazbe v primeru nalog inšpekcijskega in drugega nadzora, ko se nivo B nanaša na inšpektorje svetnike, nivo A pa na druge inšpektorje in izvajalce nadzora. Podobno je tudi v primeru nalog s področja raziskav in analiz podatkov, kjer se nivo A nanaša na analizo podatkov, nivo B pa tudi na načrtovanje raziskav.

Rimska številka ob imenu kompetence se nanaša na zahtevnostno raven kompetence. Za razliko od vodstvenih kompetenc, se tukaj raven I. (prva raven) nanaša na najnižjo raven zahtevnosti kompetence, raven II. (druga raven) na nekoliko višjo raven zahtevnosti kompetence in III. raven (tretja raven) na najvišjo raven zahtevnosti posamezne kompetence. V primeru, da pri kompetenci ni navedena rimska številka, ta kompetenca nima različnih zahtevnostnih ravni.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

SKLOP 1

PODSKLOP 1a

Naloge s področja priprave predpisov

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

II. ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

III. TEMELJITOST
PRI DELU

II. ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

PODSKLOP 1b

Naloge s področja izvrševanja predpisov NIVO A

I. SPOŠTLJIV ODNOS

I. TEMELJITOST
PRI DELU

PODSKLOP 1c

Naloge s področja pregleda predpisov

III. ČUT ZA RAZISKOVANJE

III. TEMELJITOST
PRI DELU

II. ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

SKLOP 2

Naloge s področja finančne uprave NIVO A

III. SPOŠTLJIV ODNOS

I. ČUT ZA RAZISKOVANJE

II. TEMELJITOST
PRI DELU

Naloge s področja finančne uprave NIVO B

III. SPOŠTLJIV ODNOS

II. ČUT ZA RAZISKOVANJE

II. TEMELJITOST
PRI DELU

SKLOP 3

Naloge inšpekcijskega in drugega nadzora NIVO A

III. SPOŠTLJIV ODNOS

II. ČUT ZA RAZISKOVANJE

II. SPREJEMANJE
ODLOČITEV

I. ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

Naloge inšpekcijskega in drugega nadzora NIVO B

RAZVOJ STROKOVNEGA
PODROČJA

III. ČUT ZA RAZISKOVANJE

II. SPREJEMANJE
ODLOČITEV

II. ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

SKLOP 4	SKLOP 5	SKLOP 6	SKLOP 7	
Naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in psihosocialne pomoči	Naloge s področja notranje revizije	Naloge s področja diplomacije in zunanjih zadev	Naloge s področja kadrovskega poslovanja NIVO A	Naloge s področja kadrovskega poslovanja NIVO B
PODPORNO DELOVANJE	III. ČUT ZA RAZISKOVANJE	II. USTVARJANJE STIKOV	I. SPOŠTLJIV ODNOS	II. SPOŠTLJIV ODNOS
III. SPOŠTLJIV ODNOS	III. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE	II. UPRAVLJANJE INFORMACIJ	I. TEMELJITOST PRI DELU	II. TEMELJITOST PRI DELU
II. SPREJEMANJE ODLOČITEV	II. TEMELJITOST PRI DELU	MEDKULTURNO DELOVANJE	I. ORGANIZIRANOST PRI DELU	II. ORGANIZIRANOST PRI DELU
	II. ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE			I. UPRAVLJANJE INFORMACIJ
SKLOP 8	SKLOP 9		SKLOP 10	
Pravne naloge in javna naročila	Naloge s področja financ in računovodstva NIVO A	Naloge s področja financ in računovodstva NIVO B	Naloge s področja informatike NIVO A	Naloge s področja informatike NIVO B
III. TEMELJITOST PRI DELU	I. TEMELJITOST PRI DELU	II. TEMELJITOST PRI DELU	I. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE	III. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE
I. ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE	I. ORGANIZIRANOST PRI DELU	II. ORGANIZIRANOST PRI DELU	I. OSREDOTOČENOST NA REŠITVE	II. OSREDOTOČENOST NA REŠITVE
II. ORGANIZIRANOST PRI DELU		I. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE	I. PODPORA DIGITALNIM NOVOSTIM	II. PODPORA DIGITALNIM NOVOSTIM
			II. ORGANIZIRANOST PRI DELU	II. ORGANIZIRANOST PRI DELU



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

SKLOP 11

Strokovne, administrativne in tehnične naloge NIVO A

I. SPOŠTLJIV ODNOS

I. TEMELJITOST PRI DELU

I. ORGANIZIRANOST PRI DELU

Strokovne, administrativne in tehnične naloge NIVO B

I. SPOŠTLJIV ODNOS

II. TEMELJITOST PRI DELU

II. ORGANIZIRANOST PRI DELU

SKLOP 12

Naloge s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

I. USTVARJANJE STIKOV

III. ORGANIZIRANOST PRI DELU

OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

SKLOP 13

Naloge s področja raziskav in analiz NIVO A

I. RAZUMEVANJE PODATKOV

II. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

II. TEMELJITOST PRI DELU

II. ORGANIZIRANOST PRI DELU

Naloge s področja raziskav in analiz NIVO B

II. RAZUMEVANJE PODATKOV

III. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

III. TEMELJITOST PRI DELU

II. ORGANIZIRANOST PRI DELU

SKLOP 14

Naloge projektnega vodenja

AMBASADOR PROJEKTA

ORGANIZACIJA PROJEKTNEGA DELA

USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

V nadaljevanju so predstavljene vse delovno specifične kompetence in njihovi pripadajoči vedenjski opisi. Nekatere kompetence nimajo različnih zahtevnostnih ravni, zato pred navedenimi vedenjskimi opisi nimajo navedene ravni. Pri kompetencah, kjer razlikujemo različne zahtevnostne ravni, so te označene s številkami od 1 (najnižja zahtevnostna raven) do 3 (najvišja zahtevnostna raven). Pomen števil, ki označujejo ravni zahtevnosti kompetenc, je v spodnji predstavitvi enak pomenu rimskih števil v sklopih, predstavljenih zgoraj.

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.

- Pri odločevalcih zagotavlja podporo za projekt.
- Kadar se pojavijo ovire, si močno prizadeva, da se stvari premaknejo.
- Prevzame odgovornost za manj prijetne odločitve.
- Ključne deležnike obvešča o poteku aktivnosti na projektu.
- Projekt na prepričljiv način predstavlja širši javnosti.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

Sodelavec/sodelavka hitro odkrije ključne informacije in nelogičnosti v podatkih. Informacije poveže v smiselne zaključke. Na višjih ravneh preveri tudi alternativne možnosti rešitve ter predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.

1. raven

- Je spreten/spretna pri odkrivanju nelogičnosti v podatkih.
- Pravilno opredeli vzroke, ki so povzročili nastanek problema.
- Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke.
- Razbere, kako so posamezni deli med sabo povezani.
- Pravilno presodi, katerim področjem mora nameniti več pozornosti.

2. raven

- Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno.
- Pravilno oceni, kje so tveganja za implementacijo rešitev.
- Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke.
- Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve.
- Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.

3. raven

- Pravilno opredeli prioritete pri reševanju problemov.
- Sistematično analizira elemente, ki sestavljajo kompleksen problem.
- Hitro razbere, kdaj rešitve niso logično skladne.
- Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve.
- Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE

Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, razumljiv, jedrnat in suveren način. Na višji ravni mu/ji to uspe doseči tudi v zahtevnejših okoliščinah. Svoje trditve argumentira in usklajuje s strokovnimi smernicami.

1. raven

- V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki je suveren/-a.
- Poskrbi, da so njegove/njene trditve skladne s strokovnimi smernicami.
- Informacije poda tako, da jih sogovornik razume.
- Večjo količino informacij zmore podati v strnjeni obliki.
- Svojo rešitev pojasni s tehtnimi argumenti.

2. raven

- Ne glede na okoliščine ostaja zagovornik/-ca strokovnih rešitev.
- Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.
- Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.
- Učinkovito argumentira tudi informacije, ki naletijo na večje nasprotovanje.
- Strokovne informacije posreduje v sogovorniku razumljivem jeziku.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

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.

1. raven

- Prepozna znake, ki nakazujejo na nepravilnosti.
- Hitro opredeli posameznike, ki jih je smiselno obravnavati.
- Skrbno preveri, kako zanesljive so prejete informacije.
- V pogovoru presodi, kdaj posameznik prikriva informacije.
- Je iznajdljiv/-a pri odkrivanju manjkajočih informacij.

2. raven

- S povezovanjem informacij odkrije večje nepravilnosti.
- Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri raziskovanju.
- Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.
- Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid.
- Je uspešen/-na pri odkrivanju subjektov, ki zahtevajo poglobljeno obravnavo.

3. raven

- Ko odkrije systemske pomanjkljivosti, predlaga celovite ukrepe.
- Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri raziskovanju.
- V kratkem času presodi, katera področja zahtevajo poglobljeno obravnavo.
- Posamezne informacije učinkovito poveže v celoto.
- Pri pregledu gradiv uporablja številne vire s povezanih področij.



› Splošno o presoji kompetenc
› Izzivi pri presoji kompetenc
› Postopek presoje kompetenc

› Analiza in razumevanje poročila
› Struktura povratne informacije
› Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
› Povratna informacija za razvoj zaposlenih
› Primer razgovora z zaposlenim

› Razvoj temeljnih kompetenc
› Razvoj vodstvenih kompetenc
› Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

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 tudi z omejenimi viri dosega rezultate.

- Hitro se prilagodi novemu kulturnemu okolju.
- Suverenost ohrani tudi v zahtevnih okoliščinah.
- V odnosih je pozoren/-na na medkulturne razlike.
- Izbere odziv, ki je najprimernejši v posamezni situaciji.
- Tudi z omejenimi viri pride do kakovostnih rezultatov.

OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in dobro preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočen/osredotočena in pozitivno naravnan/naravnana ostane tudi v stresnih situacijah ter, kadar je treba, pri tem pomaga tudi drugim.

- Potrebuje malo časa, da se prilagodi nenadnim spremembam.
- V stresni situaciji se osredotoči na reševanje problema.
- Hitro preklopi med različnimi nalogami.
- Kadar je treba, posamezniku ali skupini pomaga sprostiti napetost.
- Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani pozitivno naravnost.



› Splošno o presoji kompetenc
› Izzivi pri presoji kompetenc
› Postopek presoje kompetenc

› Analiza in razumevanje poročila
› Struktura povratne informacije
› Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
› Povratna informacija za razvoj zaposlenih
› Primer razgovora z zaposlenim

› Razvoj temeljnih kompetenc
› Razvoj vodstvenih kompetenc
› Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

Sodelavec/sodelavka stil izražanja spretno prilagaja okoliščinam in ciljnemu občinstvu. Raznolike vsebine zna predstaviti suvereno in na zanimiv način. Pri tem spretno uporablja tudi sodobna komunikacijska orodja.

- Stil izražanja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.
- Spretno uporablja sodobna komunikacijska orodja.
- Tudi manj zanimive informacije predstavi na privlačen način.
- Deluje suvereno, ko nastopa pred širšo javnostjo.
- Strokovne informacije posreduje v jeziku, razumljivem uporabniku.

ORGANIZACIJA PROJEKTNEGA DELA

Sodelavec/sodelavka na kakovosten način organizira projektno delo. Aktivnosti uskladi z vsemi ključnimi deležniki in pravočasno oceni ovire pri implementaciji. Ob zapletih se aktivira za pridobivanje virov, hkrati pa je vključujoč/vključujoča in dosleden/dosledna pri spremljanju rezultatov.

- Projektne aktivnosti načrtuje v dogovoru s ključnimi deležniki.
- Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi ciljev.
- Ima pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu.
- V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij.
- Močno se angažira pri pridobivanju virov, ki so potrebni za izvedbo projekta.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

ORGANIZIRANOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka je pri delu sistematičen/sistematična in organiziran/organizirana. Delo opravi v roku. Dobro opravlja prednostne naloge in se na nenadne dogodke pravočasno odzove. Na višji ravni dobro deluje pod časovnimi pritiski in se ustrezno odzove tudi na nepredvidene ovire.

1. raven

- Naloge zaključi v okviru postavljenih rokov.
- V svojih dokumentih hitro najde informacije, ki jih potrebuje.
- Ima dober pregled nad potekom dela.
- Na nenadne dogodke se pravočasno odzove.
- Dela tako, da lahko druga oseba hitro prevzame zadolžitve.

2. raven

- Smiselno presodi, katere so ključne delovne prioritete.
- Svoje delo ustrezno načrtuje v daljšem časovnem obdobju.
- Tudi pod večjimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge.
- Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja.
- V primeru nenadnih sprememb učinkovito prilagodi organizacijo dela.

3. raven

- Ko načrtuje določeno aktivnost, razmišlja več korakov vnaprej.
- V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje druge strokovne službe.
- Pripravljenih ima več scenarijev za izvedbo določene aktivnosti.
- Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja.
- Pravilno presodi, kateri odziv je najustreznejši v določeni situaciji.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

OSREDOTOČENOST NA REŠITVE

Sodelavec/sodelavka pripravlja rešitve, ki so kakovostne, uporabniku prijazne, na višji ravni pa poskrbi, da celovito rešujejo problem uporabnika. Pri tem upošteva širši kontekst uporabe ter na višji ravni zagotovi povezljivost z drugimi sistemi.

1. raven

- Išče rešitve, ki izboljšajo delo uporabnika.
- Problemu nameni toliko časa, da pride do kakovostne rešitve.
- Tehnično rešitev prilagodi tako, da je uporabniku prijazna.
- Uporabnikom posreduje le preverjene rešitve.
- Upošteva širši kontekst, znotraj katerega se bo rešitev uporabljala.

2. raven

- Razvija rešitve, ki celovito rešujejo izhodiščni problem.
- V rešitvah predvidi možnosti nadaljnjega razvoja.
- Zagotavlja rešitve, ki so povezljive z drugimi sistemi.
- Pripravi rešitve, ki podpirajo strateški razvoj organizacije.
- Upošteva širši kontekst, znotraj katerega se bo rešitev uporabljala.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

PODPORA DIGITALNIM NOVOSTIM

Sodelavec/sodelavka je spreten/spretna pri uporabi sodobnih tehnologij in k njihovi uporabi spodbuja tudi druge. Podpira uvajanje sodobnih IT-rešitev za izboljšanje dela ter na višji ravni pomaga odpravljati odpore, povezane s tem.

1. raven

- Na razumljiv način predstavi tehnične rešitve.
- Je spreten/-na pri uporabi sodobnih tehnologij.
- Podpira uvajanje sodobnih IT-rešitev.
- Uporabnikom zna svetovati glede uporabe sodobnih tehnologij.
- Navodila pripravi tako, da jih razume povprečen uporabnik.

2. raven

- Išče inovativne načine za izboljšanje procesov s pomočjo tehnologije.
- Je spreten/-na pri uporabi sodobnih tehnologij.
- Na prepričljiv način predstavi prednosti novih tehnologij.
- Pomaga premagovati odpore do uvedbe novih tehnologij.
- Navodila pripravi tako, da jih razume povprečen uporabnik.

PODPORNO DELOVANJE

Sodelavec/sodelavka prepozna, kdaj posameznik potrebuje podporo in se v skladu s tem ustrezno odzove. Ob tem ohranja primerno ravnovesje med bližino in distanco v odnosih.

- S pogovorom si prizadeva razbremeniti sogovornika.
- Najde ustrezno ravnovesje med bližino in distanco v odnosih.
- Razbere, kdaj posameznik potrebuje podporo.
- Ustvarja vzdušje, v katerem sogovorniki iskreno spregovorijo o težavah.
- Pri vsakem sogovorniku najde njegova/njena močna področja.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

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.

1. raven

- Postavlja učinkovita vprašanja, da opredeli področje raziskovanja.
- Na podlagi potreb uporabnikov oblikuje ustrezne hipoteze.
- Hitro prepozna kritična področja, ki vplivajo na kakovost analize.
- V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost.
- Ima kritičen odnos do pridobljenih podatkov.

2. raven

- Postavi ustrezne hipoteze za preverjanje kompleksnih vprašanj.
- Analizo zastavi tako, da celovito obravnava posamezno področje.
- Razvija nove načine za analizo kompleksnih informacij.
- V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost.
- Uspešno presodi, kdaj je primerno zaključiti z raziskovanjem.

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.
- Močno se angažira pri prenosu znanja na manj izkušene sodelavce.
- Sodelavcem podaja jasne smernice glede glavnih prednostnih nalog na področju.
- Aktualna spoznanja prenese do vseh sodelavcev na področju.
- Skrbi za hiter prenos informacij med ključnimi deležniki.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

SPOŠTLJIV ODNOS

Sodelavec/sodelavka komunicira na prijazen način in se za sogovornika potrudi. Na višjih nivojih pozorno prisluhne drugemu in si prizadeva za kakovostno komunikacijo. Spoštljiv/spoštljiva ostane tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki in kadar se z drugim ne strinja.

1. raven

- Tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki ostane spoštljiv/-a.
- Z raznolikimi sogovorniki komunicira na prijazen način.
- Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika.
- Informacije poda tako, da jih sogovornik razume.
- Sogovorniku pomaga, da hitro pride do želene osebe ali informacije.

2. raven

- Uspešno posreduje v težavnih situacijah med zaposlenimi.
- Z raznolikimi sogovorniki vzpostavi kakovostno komunikacijo.
- Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika.
- Ustvarja vzdušje, v katerem sogovorniki iskreno spregovorijo o težavah.
- Je strpen/-na do stališč drugega, čeprav se z njimi ne strinja.

3. raven

- Je strpen/-na do stališč drugega, čeprav se z njimi ne strinja.
- Pozorno posluša sogovornika, ko ta izraža svoje mnenje.
- Izbere način komunikacije, ki je glede na sogovornika najprimernejši.
- Verbalno komunikacijo podpre z ustrezno neverbalno komunikacijo.
- Komunicira tako, da sogovornik sprejme tudi manj prijetne informacije.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

SPREJEMANJE ODLOČITEV

Sodelavec/sodelavka na podlagi zbranih informacij brez težav sprejme odločitev. Pri vseh uporabnikih uveljavlja enaka pravila, ki jih tudi jasno utemelji. Na višjih ravneh se hitro odloči tudi v zahtevnejših okoliščinah in za odločitvami stoji tudi, kadar je soočen/soočena s pritiski.

1. raven

- Tudi v zahtevnih okoliščinah zmore samostojno sprejeti odločitev.
- Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a s pritiski.
- Pri vseh uporabnikih uveljavlja enaka pravila.
- Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih odločitev zahtevnim sogovornikom.
- Ko zbere dovolj informacij, hitro zaključi postopek.

2. raven

- V kritičnih situacijah hitro sprejme odločitev.
- Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a s pritiski.
- V težavnih okoliščinah ohranja nadzor nad potekom dogodkov.
- Postavi jasne meje med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem.
- Svoje odločitve zmore uveljaviti na mehek način.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka je pri delu natančen/natančna, temeljit/temeljita in skrben/skrbna. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost kaže predvsem v kakovosti pripravljenih izdelkov.

1. raven

- Pri delu sledi dogovorjenim postopkom.
- Temeljito preveri točnost prejetih podatkov ali informacij.
- Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik.
- Vsebine posreduje naprej šele, ko jih temeljito preveri.
- Je natančen/-na pri vnosu podatkov.

2. raven

- Tudi ob večjih obremenitvah ohrani skrbnost pri delu.
- Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.
- Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik.
- Vsebine posreduje naprej šele, ko jih temeljito preveri.
- Vloži dodatno energijo, da pride do kakovostnih rešitev.

3. raven

- Temeljito preveri, katera rešitev je resnično najboljša.
- V izdelkih, ki jih pripravlja, je pozoren/-na na jezikovno izražanje.
- Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.
- Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.
- Dobre prakse iz preteklosti vključi v sedanje rešitve.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

UPRAVLJANJE INFORMACIJ

Sodelavec/sodelavka aktivno spremlja in prepoznava ključne dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v okolju. Informacije, ki jih pridobiva iz različnih virov, smiselno poveže v celoto in o njih seznanja ustrezne sodelavce.

1. raven

- 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.
- Prepozna dejavnike, ki oblikujejo vzdušje v organizaciji.
- Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.

2. raven

- Aktivno spremlja dogodke v širšem okolju.
- Posamezne informacije učinkovito poveže v celoto.
- Hitro presodi, katere informacije so pomembne za domače okolje.
- Prepozna subtilne dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v družbi.
- Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

USTVARJANJE STIKOV

Sodelavec/sodelavka z lahkoto pristopi do novega sogovornika in hitro vzpostavi dober odnos. Skrbi za to, da ima razvejano mrežo poznanstev. S svojo pozitivno naravnostjo in kakovostno komunikacijo naredi dober vtis.

1. raven

- Brez težav vzpostavi pristen odnos s sogovornikom.
- Kadar potrebuje informacije, hitro najde sogovornika.
- Do ljudi, s katerimi prihaja v stik, je pozitivno naravn/-a.
- Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.
- Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.

2. raven

- V kratkem času najde pot do vplivnih posameznikov zunaj svoje socialne mreže.
- Stil izražanja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.
- S svojim pristopom naredi pozitiven vtis na sogovornika.
- Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.
- Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

Sodelavec/sodelavka ima sodelovalen pristop k vodenju tima. Skrbi za kakovosten pretok informacij, zna podati povratne informacije in je pripravljen/pripravljena poslušati predloge, ki jih posredujejo preostali člani tima.

- Članom tima pravočasno zagotavlja informacije o projektu.
- Poveže člane tima, da dobro sodelujejo.
- Upošteva argumentirane predloge članov tima.
- Kadar pride do težav, se zavzame za člane tima.
- Članom tima daje kakovostne povratne informacije o delu.

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, ko sliši raznolika mnenja, podprta z argumenti.

- V dialog vključuje širok nabor predstavnikov zainteresiranih javnosti.
- Aktivno spodbuja predstavnike zainteresirane javnosti, da izrazijo svoje mnenje.
- Brez težav sprejema mnenja, ki so podprta z dobrimi argumenti.
- Zainteresiranim javnostim pravočasno predstavi ključne informacije.
- Zaključke oblikuje šele takrat, ko sliši raznolika mnenja.

3 | PRESOJA KOMPETENC

3.1 Splošno o presoji kompetenc v državni upravi

Kompetence zaposlenih naj bi presojal nadrejeni ali nadrejena. Mnenje nadrejenega je za zaposlenega pomembno – ne nazadnje gre za osebo, ki ima pomemben vpliv na njegove rezultate, počutje, odnose s sodelavci, napredovanje, nagrajevanje in karierni razvoj. Mnenje vodje o zaposlenem pogosto ostaja neizrečeno. Takrat lahko zaposleni le ugiba, zakaj se je ta glede določene pomembne zadeve (denimo glede napredovanja) odločil, kot se je.

Presojanje kompetenc prinaša v takšen intuitivni odnos večjo preglednost. V kompetenčnem modelu so namreč že opredeljene kompetence, ki so najbolj pomembne za uspešno delo na različnih področjih v državni upravi, vodja pa poda samo svoj pogled nanje, za vsakega od svojih zaposlenih. Pri tem mu je v pomoč vprašalnik za presojo kompetenc. Vedenja, ki so bila predstavljena v poglavju o kompetenčnem modelu, so v vprašalniku zapisana v obliki, ki omogoča enostavno presojo. Gre za zaželeno vedenja na delovnem mestu, ki jih je mogoče neposredno opazovati. Vodja se pri presoji odloči, v kolikšni meri se zapisana trditev pokriva z vedenjem, ki ga je v določenem časovnem obdobju opazil pri zaposlenem. Presoja kompetenc tako vodjem prinaša sistematičen pristop k podajanju mnenja o zaposlenih, in sicer na področjih, ki so pomembna za državno upravo.

Poleg vedenjskih trditev je lestvica najpomembnejši del vprašalnika. Ta je za vodjo merilo, po katerem primerja dejansko opaženo vedenje zaposlenega z idealnim, kot je zapisano v vprašalniku. Kompetenčni model v slovenski državni upravi ima lestvico pogostosti vedenj. Ta je tudi v mednarodnem prostoru med najbolj uporabljanimi in zanesljivimi lestvicami za presojanje kompetenc. Vodja preprosto presodi, kako pogosto se zapisano vedenje pojavi pri njegovem zaposlenem: skoraj nikoli (vedenje se pojavlja le izjemoma), občasno (vedenje se pojavlja tu in tam, a v manj kot polovici situacij), pogosto (vedenje se pojavlja v nekoliko več kot v polovici situacij), zelo pogosto (vedenje se pojavlja v večini situacij) ali vedno (vedenje se pojavlja v veliki večini situacij oziroma vedno).



Slika 3.1: Lestvica za presojo kompetenc pri zaposlenih v državni upravi.

Kompetenčni model v državni upravi sestavljajo temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence, vendar pa bo večina zaposlenih deležna presoje pri dveh vrstah kompetenc:

- Zaposleni na **vodstvenih položajih** so presojani po **temeljnih** in **vodstvenih kompetencah**.
- Zaposleni na **nevodstvenih položajih** so presojani po **temeljnih** in **izbranih delovno specifičnih kompetencah** (tistih, ki veljajo za njegovo področje dela).

Pri organizaciji in izvedbi presojanja vodja tesno sodeluje s kadrovikom. Ta ima namreč informacije o tem, na kakšen način je treba izvesti presojo kompetenc. Proces presoje in različne vloge udeležencev presoje so podrobneje opisani v nadaljevanju poglavja.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

3.2 Izzivi pri presoji kompetenc

Model kompetenc in orodja, tj. vprašalniki za presojo kompetenc, so bili pripravljene z mislijo na to, da omogočijo čim preprostejši postopek presoje. Kljub temu je pri njihovi uporabi in izvedbi presoje potrebna določena mera previdnosti. Kakovost presoje kompetenc je odvisna tudi od veččin presojevalca, zato se bomo v tem poglavju dotaknili tudi te teme in pogledali, kako lahko izboljšamo natančnost presojanja.

Presojanje kompetenc je zahtevna naloga, tako za kadrovske službe, ki mora presojanje pripraviti, kot tudi za vodje, ki presojajo svoje zaposlene. Z vidika kadrovske službe so najpogostejši izzivi povezani z naslednjimi vprašanji:

- Katera vedenja so pomembna za določeno delovno mesto?
- Katero časovno dimenzijo uporabiti pri presojanju kompetenc?
- Kako pripraviti presojevalce za čim bolj nepristransko presojanje?

Pripravljen model kompetenc naj bi kadrovikom in vodjem služil kot izhodišče in usmeritev, katere kompetence in s tem katera vedenja so pomembna za uspešno delo zaposlenih na določenem področju dela. Kadrovik in vodja lahko na podlagi poznavanja vsebine dela zaposlenega umestita v enega od sklopov sorodnih delovnih mest in tako pridobita informacijo o kompetencah, ki so za njegovo delo ključne.

Presoja in pogovor o rezultatih presoje naj bi potekala v okviru letnih razgovorov. Presojanje kompetenc je smiselno ponoviti, potem ko so imeli zaposleni dovolj priložnosti za nadgradnjo svojih šibkih točk. Najpogostejši čas za to je po enem letu.

Največ časa pri presoji kompetenc kadroviki praviloma posvetijo pripravi presojevalcev. S presojanjem kompetenc so namreč povezani številni izzivi, s katerimi se srečujejo presojevalci.

Strnemo jih lahko v naslednje točke:

- Kako presojati različna vedenja istega zaposlenega?
- Kako uravnotežiti opažanja v daljšem časovnem obdobju, da bo naša končna opisna izbira ustrezna?
- Kako si zapomniti vedenja večjega števila zaposlenih?
- Kako pošteno razlikovati med različnimi zaposlenimi pri presojanju njihovih kompetenc?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Ali bom sploh lahko opazoval vsa vedenja pri mojih zaposlenih? Moje novo ime, ki mi ga bodo nadedeli sodelavci, bo Miha Veliko Oko, poglavar svojega plemena.

Mnenje vodje je kot vsako drugo mnenje subjektivno. Izzivi za vodje so torej povezani s tem, kako čim pravičneje presoditi kompetence vseh sodelavcev. Pri tem je treba poudariti, da do subjektivne presoje prihaja zaradi različnih dejavnikov, od katerih so le nekateri pod nadzorom vodij. Denimo, če vodstvo namerava presojanje kompetenc uporabiti za ocene uspešnosti zaposlenih in jih na podlagi teh ocen nagraditi, se lahko zgodi, da vodje namerno ocenijo svoje sodelavce z višjimi ocenami, kot pa si jih zaslužijo.

V večini primerov pa do subjektivne presoje prihaja nenamerno, saj je naša sposobnost, da si zapomnimo veliko količino podatkov – kar je pri presojanju kompetenc vsekakor prisotno – omejena. V tabeli 3.1 smo povzeli najpogostejše nenamerne napake pri presojanju kompetenc drugih ljudi, ki so povezane z omejitvami naših sposobnosti pravilnega opazovanja, shranjevanja in priklica podatkov.

Tabela 3.1. Pogoste nenamerne napake pri presojanju kompetenc

Napaka	Opredelitev	Rezultat
Halo učinek	Vodja prisodi zaposlenemu bolj pozitivne rezultate na vseh kompetencah, čeprav jih je samo nekaj nadpovprečno izraženih. Večja verjetnost, da se pojavi, je, ko vodja presoja vsakega zaposlenega na različnih kompetencah hkrati.	Visoki rezultati pri vseh kompetencah.
Negativen halo učinek	Vodja prisodi zaposlenemu bolj negativne rezultate na vseh kompetencah, čeprav jih je samo nekaj podpovprečno izraženih. Na podlagi ene negativne lastnosti (nizko prisotne kompetence) sklepa na druge.	Nizki rezultati pri vseh kompetencah.
Napaka prvega vtisa	Presojanje zaposlenih na podlagi podatkov, ki jih je vodja zbral na začetku presojevalnega obdobja. Na podlagi prvega vtisa si ustvari podobo o celotnem presojevalnem obdobju.	Vodja si zapomni podatke z začetka presojevalnega obdobja – če se je zaposleni takrat izkazal, bodo rezultati presojanja pozitivni in obrnjeno – negativni, če zaposleni na začetku presojevalnega obdobja ni bil uspešen.

Napaka	Opredelitev	Rezultat
Napaka zadnjega vtisa	Presojanje zaposlenih na podlagi podatkov, ki jih je vodja zbral proti koncu presojevalnega obdobja. Na podlagi zadnjega vtisa si ustvari podobo o celotnem presojevalnem obdobju.	Vodja se lažje spomni dogodkov oziroma podatkov, ki so bili zbrani pred kratkim kot pa pred dlje časa. Rezultat presojanja je odvisen od uspešnosti zaposlenega ob koncu obdobja presojanja.
Napaka negativnosti	Težnja vodje, da se pri presojanju bolj osredotoča na negativne kot pa na pozitivne ali nevtralne podatke.	Nizki rezultati pri vseh kompetencah.
Napaka prelivanja	Težnja vodje, da se pri presojanju osredotoča na rezultate zaposlenih iz preteklih obdobj. Ta napaka je zlasti pogosta pri vodjih, ki že dlje časa vodijo isto ekipo.	Podobni rezultati v različnih presojevalnih obdobjih.
Napaka primerjanja	Primerjanje zaposlenih med seboj namesto primerjanja s predpisanimi kriteriji na presojevalni lestvici.	Zaposleni so pri isti kompetenci razvrščeni od najboljšega do najslabšega.



Tudi jaz vse leto gledam pod prste mojemu vodji. Tako se izognem različnim napakam presojanja, ki jih od drugih sodelavcev slišim na hodniku.

Čeprav je kognitivne napake težko povsem odpraviti, je v pomoč zavedanje, da te obstajajo, zaradi česar je vodja nanje bolj pozoren. Ko se jih zave, lahko izboljša proces presojanja in poskuša zmanjšati verjetnost, da se pojavijo. Raziskave so namreč pokazale, da že sama ozaveščenost o tem, da pri presojanju težimo k omenjenim napakam, pomembno pomaga pri izboljšanju nepristranskosti presoje. V praksi je to mogoče doseči tako, da kadrovik pred začetkom presojanja vodjem pojasni te napake in jih pozove, da se jim poskušajo izogniti, kolikor se le da.

Npristranskost pri presojanju kompetenc lahko vodje torej izboljšajo s poznavanjem in pozornostjo na napake, ki jih presojevalci pogosto storijo pri presojanju kot tudi z uporabo beležnic in zapiskov, ki jim pomagajo, da se spomnijo velike količine podatkov.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc



Mihi sem dala nekaj praktičnih napotkov za izboljšanje rezultatov presojanja:

- › Čez leto naj si zapisuje primere vedenja svojih zaposlenih. To lahko naredi tako, da si nariše tabelo s kompetencami, ki jih bo moral presojati, in vanjo sproti vnese primere vedenj (kot kaže slika 3.2).
- › Če za določeno kompetenco ne more opaziti vedenja pri zaposlenem, naj se z njim pogovori in poskusi razumeti, s katerimi vedenji je pokazal tisto kompetenco na delovnem mestu. Za mnenje lahko povpraša tudi druge posameznike, ki so prišli v stik z določenimi vedenji.
- › Ko presoja posamezno vedenje na določeni kompetenci, naj poskusi svojo odločitev utemeljiti, pa čeprav samo v mislih. Recimo, zakaj je obkrožil »zelo pogosto« pri trditvi »poglobi se v zadeve, kjer še nima dovolj znanja«? Kako udobno bi se počutil, če bi moral svojo presojo utemeljiti pred zaposlenim, ki ga je presojal? Še bolje pa je, da Miha že pred samim presojanjem natančno opredeli in napiše na list papirja, kakšno raven izražanja kompetenc kaže posamezni rezultat (na primer, kaj pomeni, če na lestvici označi »zelo pogosto« — kakšna je pogostost pojavljanj vedenja?).
- › Če se le da, naj poskusi pri eni kompetenci sočasno presojati vse svoje zaposlene, da bi se izognil halo učinku. Ko konča s prvo kompetenco, vse zaposlene presodi pri drugi kompetenci in tako dalje. Napaka halo učinka je najpogostejša pri prvi presoji, botruje pa temu, da so si izbrane vrednosti precej podobne. Pri tem pa naj pazi, da ne bo zaposlenih primerjal med seboj in jih podzavestno uvrstil od najboljšega do najslabšega (rangiral). Ključno je, da upošteva standarde na presojevalni lestvici.
- › Napako prelivanja zmanjša tako, da si zapiše vsa pomembna vedenja, ki so se pojavila v določenem koledarskem obdobju (denimo od februarja prejšnjega leta do februarja tega leta). Vsa vedenja, ki ne spadajo v to obdobje, zavestno ignorira.

Maja Novak: primeri vedenj za kompetenco zavezanost strokovnosti

Zelo primerna vedenja	<ul style="list-style-type: none"> • Odgovornost za pisanje poročila, ki je bilo temeljito podprto s strokovnimi argumenti; izkazovanje zanimanja in želje za udejstvovanje na več področjih.
Primerna vedenja	<ul style="list-style-type: none"> • Samoiniciativnost pri iskanju možnosti za izpopolnjevanje; sklicevanje na strokovne argumente pri podajanju lastnega mnenja.
Nepriprimerna vedenja	<ul style="list-style-type: none"> • Manj aktivna na sestankih glede možnega prenosa novih strokovnih znanj v tekoče delo.

Slika 3.2. Primer beležnice vedenj za kompetenco zavezanost strokovnosti za zaposleno Majo Novak.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Vodje si s takšnimi zapiski lahko čez leto precej pomagajo, da si zapomnijo večje količine podatkov za različne zaposlene.

Pri presoji vedenj zaposlenih je smiselno uporabiti raznolike vrednosti. Kadar vodja upošteva nasvete za odpravo napak pri presojanju, bodo vrednosti nujno vsaj do neke mere različne. Pri tako raznolikih vedenjih, kot jih pokriva kompetenčni model, je nerealno, da so pri vseh trditvah obkrožene enake vrednosti.



Pri svojem večletnem delu sem naletela predvsem na dva tipa napak pri presojanju zaposlenih:

- › Vse vrednosti na vprašalniku so podobne (na primer obkrožene so le izbire »vedno«). To nakazuje na napako halo učinka ali površen pristop k presoji.
- › Odgovori za isto osebo se med leti ne spreminjajo. To nakazuje na napako prelivanja. Vodja ne presoja vedenj v enoletnem časovnem obdobju, ampak ima pri odgovarjanju v mislih celotno zgodovino zaposlenega.

3.3 Vloge v postopku presoje kompetenc

V postopku presoje kompetenc lahko opredelimo tri ali štiri ključne vloge. Razumevanje teh vlog je pomembno za uspešno izvedbo presoje kompetenc. V nadaljevanju so posamezne vloge opisane, in sicer za primer presoje kompetenc, ki jo opravi nadrejeni. Ta presoja je namreč v prvem koraku predvidena za zaposlene v državni upravi. Za organizacije, kjer je to mogoče, priporočamo, da poleg presoje, ki jo opravijo vodje, v proces presoje vključijo tudi samooceno zaposlenih.

Glavne vloge v procesu presoje kompetenc so naslednje:

- **skrbnik (kadrovik),**
- **presojani zaposleni,**
- **vodja — presojevalec.**

SKRBNIK

Skrbnik je oseba, ki skrbi za potek celotne presoje kompetenc za določeno skupino zaposlenih. To vlogo ima običajno kadrovik v organizaciji.

Glavne naloge in odgovornosti skrbnika so naslednje:

- Pojasnjuje pomembnost in koristi presoje za zaposlene.
- Pomaga vodji določiti primerne vprašalnike za njegove zaposlene.
- Skupaj z vodjo določi, kdo presoja posameznega zaposlenega.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Zagotovi, da je postopek presoje jasen vsem sodelujočim v postopku presoje: nadrejenemu in presojanemu zaposlenemu.
- Skrbi za to, da je presoja čim bolj objektivna.
- Opomni sodelujoče med procesom presoje, da izvedejo presojo.
- Svetuje vodji in mu pomaga, da razume rezultate in pomen nadaljnjega načrta za razvoj zaposlenih.
- Pomaga vodji, da se pripravi na pogovor z zaposlenim.
- Če je treba, skupaj z vodjo izdelava osebni razvojni načrt zaposlenega in pomaga pri zagotavljanju virov za razvoj presojanega.
- Skrbi za zaupnost rezultatov presoje.



Ko se odločam, ali je smiselno zaposlenega vključiti v presojo kompetenc, se najprej vprašam:

1. *Ali ima zaposleni čas in energijo, da se posveti razvoju veščin, povezanih z delom?*
2. *Ali ima zdrav odnos do povratnih informacij? Ali se odziva konstruktivno?*
3. *Ali je že prejemal redne povratne informacije od svojega vodje?*
4. *Ali je bil dovolj dolgo zaposlen (najmanj šest mesecev), da bi lahko dobil celovite povratne informacije od svojih sodelavcev?*
5. *Posebno težo ima zame vprašanje pod točko 3. Metode 360 ° ne priporočam, če zaposleni še ni prejemal rednih in konstruktivnih povratnih informacij od svojega vodje; malo verjetno je, da bi bila to pozitivna izkušnja zanj.*

Skrbnik oziroma kadrovik je tudi tista oseba, na katero se obrnejo manjši organi, ki se težko umestijo v posamezni sklop sorodnih delovnih mest. Skrbnik jim bo namreč pomagal in svetoval, kako kombinirati obstoječe kompetence na nov način, če bo treba. Če skrbnik nima odgovora na vprašanja ali dileme vodij, se lahko obrne na Ministrstvo za javno upravo.

PRESOJANI ZAPOSLENI

Presojani je oseba, ki jo presoja vodja oziroma, če je to predvideno, tudi sam sebe. Pomembno je, da presojani zaposleni razume osnovni namen metode: ljudje, ki ga presojajo, iščejo način, kako mu ponuditi konstruktiven vpogled v njegovo vedenje. Opazovanja presojevalcev lahko presojanemu pomagajo razumeti razliko med tem, kako vidi samega sebe in kako ga vidijo njegovi sodelavci, zlasti vodja. To je lahko naporna izkušnja, a zelo dragocena.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc



Nekatere od ključnih točk, ki jih vedno poudarim med pogovorom s presojanim, so:

- › *Ljudje, ki vas presojajo, vas ne obsojajo. Ponujajo vam konstruktivno in neposredno povratno informacijo.*
- › *Povratne informacije niso niti pravilne niti napačne, so samo različne zaznave ljudi, ki vas pogosto obkrožajo.*
- › *Če ne želite, vam ni treba pri sebi ali v svojem obnašanju ničesar spremeniti. Seveda, če ne naredite sprememb, ne boste obvladali novih veščin ali videli drugačnih rezultatov pri delu, vendar je izbira vaša.*
- › *Lahko vas prosim, da sami pri sebi kritično ovrednotite te rezultate. Tako boste morda prepoznali blokade, ki jih imate.*
- › *Povratna informacija vključuje področja, na katerih lahko spremenite svoje vedenje ali razvijete nove veščine, ki vam lahko pomagajo doseči zastavljene cilje – tako na osebni kot delovni področju.*
- › *Bodite pripravljeni na presenečenja. Morda boste jezni, in to je normalen odziv. Vendar bodite pozorni na to, kako se odzivate. Morda lahko tako določite področja, kjer imate največ možnosti, da bi bili bolj uspešni.*

Najpomembnejša stvar za presojanega zaposlenega je razumevanje, da se sam odloča, ali bo upošteval povratne informacije za razvoj novih veščin ali ne.

VODJA – PRESOJEVALEC

Vodja kadroviku pomaga predstaviti namen in pomen presojanja kompetenc ter hkrati zaposlene motivira za sodelovanje v presoji. To najlažje stori tako, da zaposlenim pojasni, kaj bodo s sodelovanjem v postopku presoje pridobili.

V fazi presoje ima vodja podobno nalogo kot drugi presojevalci (če v presoji obstajajo): od njega se pričakuje, da bo odgovarjal na vprašanja, povezana z vedenjem presojanega zaposlenega. Težja naloga za vodjo je, da upošteva, da cilj presoje ni merjenje uspešnosti dela zaposlenega. Njihova naloga je zagotoviti povratne informacije o presojanem s pozornostjo na njegove glavne veščine.

Vodja je tisti, ki presodi vse sodelavce, ki jim je neposredno nadrejen in z njimi dela vsaj pol leta. Takšno časovno obdobje je namreč potrebno, da se že dovolj dobro spozna z njihovimi vedenji in poda objektivno mnenje. V nekaterih primerih vodi vodja enoto z velikim številom zaposlenih. Če v tej enoti obstajajo neformalni vodje, se lahko vodja posvetuje z njimi ali pa oba skupaj podata mnenje o zaposlenem. Izpuščanje vedenj ni zaželeno, saj je vprašalnik pripravljen na način, da omogoča presojo vseh vedenj pri vseh zaposlenih.

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Po zaključku presoje se vodja in skrbnik skupaj pogovorita o nadaljnjem razvojnem načrtu za posameznega presojanega zaposlenega, da lahko ta izboljša svoje veščine in odnose z drugimi. Pomembno je, da je vodja pripravljen ponuditi podporo zaposlenemu z zagotavljanjem virov, spodbujanjem, usposabljanjem in da ceni doseženi napredek in vloženi čas.



Metka mi je razložila, da moram biti kot vodja predvsem v pomoč zaposlenemu, ki ga presojam. Poročilo, ki je rezultat presojanja, ni poročilo o uspešnosti ali disciplinski ukrep, ampak orodje, ki lahko pomaga zaposlenemu razviti uporabne veščine. Namen poročila tudi ni, da zaposlenega obsojam, ampak da mu omogočim povratno informacijo in razvojni okvir za pomembne profesionalne in medosebne veščine.

Presojanje ni nadomestilo za redne povratne informacije vodje. Vodja naj torej najprej uvede ali izboljša svoje sprotne podajanje povratnih informacij. Ko se vzpostavi zaupanje, lahko opravi presojo kompetenc. Eden od načinov, kako vzpostaviti zaupanje do presoje kompetenc, je, da je tudi vodja sam del presoje s strani svojih zaposlenih. Najboljši zgledi so vedno z vrha organizacijske strukture.

3.4 Postopek presoje kompetenc

Naloga kadrovika kot skrbnika presoje kompetenc je, da organizira in določi časovni okvir za izvedbo vsake faze v postopku presoje kompetenc. V nadaljevanju so prikazane in podrobneje predstavljene ključne faze predlaganega postopka presoje kompetenc in njihovo sosledje.



Slika 3.3: Ključne faze in dinamika postopka presoje.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

PRIPRAVA PROCESA

V prvi fazi kadrovik skupaj z vodjo izbere zaposlene, ki bodo presojani. Prav tako je nujen pogovor kadrovika in vodij glede natančnega časovnega okvira in predstavitve celotnega postopka presoje.

Že na začetku je treba pozornost nameniti tudi vprašanju dostopa do podatkov. Običajno imajo vpogled v rezultate kompetenc kadrovik in vodstvo, medtem ko ima presojani zaposleni dostop do poročila, ne pa tudi do surovih podatkov.

Pri prvem presojanju kompetenc je treba predstaviti namen in postopek presoje. S tem opredelimo postopek, ki ga bodo spoštovali kadrovik, vodje in vsi udeleženci v postopku.

Ob začetku izvedbe presoje je pomembno, da presojani zaposleni razumejo postopek in to, kako jim lahko povratna informacija na podlagi presoje kompetenc koristi. Pred začetkom presojanja je prav tako pomembno vedeti, kakšne so možnosti za razvojne aktivnosti, ki izhajajo iz rezultatov presojanja. To bo pripomoglo k temu, da bo poznejši pogovor med vodjo in zaposlenim potekal na konstruktiven način.

Izvedba presojanja ne bo spremenila zaposlenega, dala pa bo vpogled v to, koliko in v kateri smeri je treba delati spremembe. Motivacija za osebni razvoj mora priti od zaposlenega samega, vodja pa naj zagotovi delovno okolje, ki njegov razvoj podpira.



Pred začetkom presojanja se prepričam, ali vsi udeleženi podpirajo postopek. Da bi to dosegla:

- › opredelim namen in cilje samega procesa,
- › pripravim si odgovore na morebitna vprašanja in dvome, ki bi jih lahko imeli zaposleni,
- › se pogovorim s presojanimi, presojevalci in vodji ter za začetek organiziram skupno srečanje vseh udeležencev,
- › uvajam ter spoznavam presojane in presojevalce s postopkom.

IZBIRA UDELEŽENCEV IN PRESOJEVALCEV

Po postopku predstavitve in opredelitve procesa, je treba določiti seznam presojanih udeležencev in seznam njihovih presojevalcev. To naredi kadrovik, ki pridobi podatke iz informacijskega sistema. V vsaki organizacijski enoti je mogoče izvesti presojo, ki jo opravi vodja. Priporočljivo pa je, da se tej doda vsaj samoocena zaposlenih.

Pri izbiri udeležencev je pomembno upoštevati, koliko časa so presojani zaposleni del tima. Priporočilo je, da je zaposleni vsaj pol leta v organizaciji ali sodeluje z določenim vodjem, da ga ta lahko ustrezno presodi.

Obdobje, ki je priporočeno za ta del procesa, je od enega do dveh tednov.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Ko sestavljam seznam presojevalcev, običajno najprej vprašam vodjo ali presojanega zaposlenega, kako dolgo že sodeluje s potencialnimi presojevalci. Potem izberem sodelavce, ki so delali s presojanim vsaj pol do tri leta. Takšni presojevalci bodo zagotovili kakovostne povratne informacije. Posebej rada se pogovorim kar s presojanim o tem, kdo jih bo presojal. Tako jim približam postopek presojanja.

IZBIRA VPRAŠALNIKOV ZA PRESOJO

Glede na sodelujoče zaposlene kadrovik vodji pomaga izbrati ustrezne vprašalnike. Pri izbiri najprimernejšega za presojo delovno specifičnih kompetenc imamo v mislih vsebinsko področje, ki mu zaposleni posveti največ svojega časa. Zlasti je to pomembno v primerih, kadar zaposleni opravlja različne naloge in bi ga zato lahko presojali s pomočjo različnih vprašalnikov.

Če nas zanima, ali bi bil zaposleni primeren tudi za katero drugo (strokovno ali vodstveno) področje dela, lahko vprašalnik za presojo izberemo tudi v skladu s tem. Pomembno je le, da zaposleni vsaj del svojega časa opravlja dela, ki so sorodna ciljnemu strokovnemu ali vodstvenemu področju (denimo vodenje manjših projektov, skupin). Tako imamo možnost spoznati njegov način vedenja, sistematično presoditi vedenja in dobiti uvid v njegov potencial.

Vodja in kadrovik se ob tem dogovorita tudi o poteku in rokih izvedbe, če to ni vnaprej določeno.

ZAČETEK POSTOPKA PRESOJE

Udeleženci v tej fazi prejmejo vprašalnike oziroma dostop do vprašalnikov s kratkim navodilom (primer navodil na sliki 3.4) in nasveti, kako pristopiti k njihovem izpolnjevanju, da bo presoja čim bolj odražala realno stanje. Obenem prejmejo tudi informacijo, v kolikšnem času je treba vprašalnike izpolniti.

Zelo dobrodošlo je, da je ob vabilu sodelujočim na voljo tudi stik, na katerega se presojevalci lahko obrnejo, če imajo vprašanja.

Spoštovani

Pred vami je obrazec za presojanje kompetenc. Kompetence so kombinacija znanj, sposobnosti, veščin in lastnosti posameznikov, ki so pomembne za učinkovito opravljanje dela.

Tokrat boste razmišljali o vedenju vašega sodelavca oz. sodelavke pri delu. V nadaljevanju je zapisanih več vedenj, ki nakazujejo izraženost posamezne kompetence. Prosimo vas, da za vsako vedenje presodite, kako pogosto **ste ga v preteklih dvanajstih (12) mesecih opazili pri sodelavcu/ sodelavki**.

Vaš odgovor označite tako, da pri vsakem vedenju obkrožite eno od možnosti skoraj nikoli, občasno, pogosto, zelo pogosto, vedno. Prosimo vas, da odgovorite na vsa vedenja.

Odgovarjajte **iskreno**. Namen presojanja kompetenc je ugotoviti, na katerih področjih so posamezniki močni in katera področja lahko še izboljšajo. Nihče ni enako dober na vseh vedenjih, zato **izbirajte raznolike, realne možnosti**.

Hvala za vaše sodelovanje.

Slika 3.4: Predlog navodil za presojo kompetenc.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Pri bolj kompleksnem presojanju (denimo po metodi 360°, ki je predstavljena na koncu tega poglavja) so potrebna dodatna navodila. Zaposleni, ki nastopajo v bolj občutljivih vlogah (na primer kot podrejeni v odnosu do presojanega osebe), morajo biti seznanjeni, da je presoja anonimna. To pomeni, da bodo po koncu presoje prikazani le povprečni rezultati celotne skupine in ne bo očitno, kdo je dal kakšno povratno informacijo. Če zaposlenega presoja vodja in če presoja sam sebe, anonimnost seveda ni mogoča.

Presojevalci presojajo na podlagi svojih opažanj in izkušenj (ne pa na osnovi tistega, kar o presojanem zaposlenem menijo drugi). Presoja se vedenje in tisto, kar oseba pokaže na delovnem mestu v skladu z njenimi kompetencami.



Skrbi me, da ne bom pravilno presodil, ali se neko vedenje pojavlja, recimo, pogosto ali zelo pogosto in da bom s tem komu naredil krivico.

Metka mi je zato svetovala, naj pomislim na razpon situacij, v katerih je imela presojana oseba priložnost pokazati določeno vedenje. Nato naj presodim, kako pogosto je to vedenje dejansko izražala v praksi. Pri tem mi je pomagala z bolj natančnimi navodili:

Skoraj nikoli: če se vedenje pojavi v do 20 odstotkih situacij.

Občasno: če se vedenje pojavi v od 21 do 50 odstotkih situacij.

Pogosto: če se vedenje pojavi v 51 do 75 odstotkih situacij.

Zelo pogosto: če se vedenje pojavi v 76 do 95 odstotkih situacij.

Vedno: če se vedenje pojavi v 96 odstotkih ali več situacij.

Pri vprašalniku za presojo kompetenc je posebej poudarjeno, naj vodja obkroži le en ustrezen odgovor. V določenih primerih se nam zdi vmesna vrednost med opisoma (na primer med »občasno« in »pogosto«) bolj pravična. Morda je to res, a pri manj izkušenih presojevalcih to ne bo botrovalo bolj natančnim presojam, sam izris kompetenčnih profilov pa bo otežen.

Vodji svetujemo, naj odgovori na vse trditve, tudi tiste, kjer ni popolnoma prepričan o svoji presoji. Namen presojanja kompetenc je predvsem razvoj zaposlenih, o samih vrednostih pa se zaposleni in vodja pogovorita na zaupnem pogovoru. Tudi kadar ima vodja le občutek, je pomembno, da ga deli z zaposlenim, saj tudi občutek vpliva na njun odnos.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc



Pri vprašalniku vodstvenih in temeljnih kompetenc sem naletela na več izzivov. Določene trditve mi niso dale miru. Po dolgotrajnem premisleku in posvetu z drugimi kadroviki sem jih uspela rešiti. Spodaj so rešitve za presojanje posameznih kompetenc.

Usmerjenost na uporabnika

Ali sploh imamo uporabnike, če ne delamo neposredno z državljani? Državna uprava obsega niz storitev, ki jih lahko izvajamo za zunanjo ali notranjo javnost. Uporabnik je katerakoli oseba, ki prihaja iz državne uprave, mi pa zanjo izvajamo določeno storitev ali pripravljamo izdelek. Zaželeno je, da pri tem delu ne izhajamo iz sebe, temveč da razmišljamo, kako oblikovati rešitev, ki bo drugi strani v največjo pomoč. Če zaposleni sodeluje tako z zunanjimi kot notranjimi uporabniki, pri presoji upoštevamo obe skupini. Če se denimo sodelavka izredno počasi odziva na potrebe državljanov, pri odzivih na potrebe iz drugih organov pa je hitra, bo njena skupna presoja verjetno nekje na sredini (izbira »občasno« ali »pogosto«).

Ali so uporabniki tudi naši sodelavci in šef? Pri uporabnikih, ki prihajajo iz državne uprave, imejmo v mislih sodelavce iz drugih enot, oddelkov in področij dela. Večina sodelovanja znotraj matične enote spada pod kompetenco krepitev sodelovanja.

Kdo so uporabniki izvajalcev inšpekcijskega in drugega nadzora, izvajalcev notranje revizije ter izvajalcev nalog finančne uprave? Zaposleni iz različnih področij dela prihajajo v stik z različnimi uporabniki znotraj in zunaj državne uprave. Pri presoji se zato vprašamo, ali v okviru svojih pooblastil in zadolžitve ravnamo v skladu z navedenimi trditvami.

Proaktivno delovanje

Ali imamo pri presojanju samoiniciativnega podajanja odgovorov v mislih le pametne/smislne predloge?

Včasih je težko opredeliti, kaj je pameten predlog. Najboljše ideje so pogosto izvirale iz nenavadnih, včasih tudi neuporabnih idej. Če vodja pričakuje le pametne predloge, sproži pri zaposlenih avtocenzuro. To je eden najpogostejših razlogov, zakaj predlogov sploh ne dobi več. Ravno zato vodja presoja, koliko je vseh predlogov, in ne koliko je smiselnih.

Usmerjenost na prihodnost

Kaj naj ima vodja v mislih, ko presoja, ali nekdo uvaja smiselne novosti? Novosti so lahko tako s strokovnega (denimo uvajanje novih vsebinskih sprememb v zakon) kot procesnega področja (denimo sprememba sodelovanja med zaposlenimi). Pri presoji naj vodja upošteva oba vidika.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Razvoj timov in posameznikov

Večina trditev se nanaša na delo vodje s svojim timom. Kako sploh presojati to kategorijo vedenj, če vodja na višji ravni presoja vedenja zaposlenih, ki jih ne vodi neposredno, ali pa vodja na višji ravni presoja drugega vodjo na nižji ravni, ki mu ni neposredno nadrejen? Nadrejeni vodja je skrbnik vseh zaposlenih pod svojim okriljem – tudi tistih, ki imajo vmes še kakšnega vodjo. Pogosto dobiva posredne informacije o vodenju svojih podrejenih šefov, na primer prek splošne klime, zapletov pri uresničitvi nalog, pritožb zaposlenih. Del informacij pa lahko izkusi neposredno: pri sestankih s širšim kolektivom, s sodelovanjem v delovnih skupinah. Pri presoji naj vodja upošteva tako neposredne informacije kot tiste na podlagi posrednih izkušenj.

Za to fazo potrebujemo vsaj dva tedna časa, z možnostjo podaljšanja časa (do dva tedna), če odstotek izpolnitve ni na zadovoljivi ravni.

OPOMNIKI IN ZAKLJUČEK PRESOJE

Po posredovanem vabilu za presojo je treba presojevalce opomniti, da presojo dokončajo in oddajo do predvidenega roka. Opomnike lahko kadrovik pošlje prek elektronske pošte ali osebno, če informacijska podpora tega ne predvideva avtomatično.



Potem, ko presojevalcem razpošljem povabilo k presoji z vprašalnikom, jih večkrat opomnim, naj presoje zaključijo do določenega roka. To storim s pomočjo elektronskih opomnikov ali tudi ustno. Da bi zagotovila dovolj dobro odzivnost na vprašalnik, presojevalcem pošljem dva do tri opomnike.

Presojevalce opomnimo, naj izpolnijo vprašalnike najmanj en teden pred končnim rokom za presojo.

IZRIS PROFILOV IN PRIPRAVA POROČIL

Ko so rezultati presojanja pridobljeni, sledi faza priprave poročil. Kompetenčni profili bodo delno ali v celoti podprti z informacijsko podporo, o kateri se kadrovik seznanja v sodelovanju z Ministrstvom za javno upravo. Na podlagi izrisanih profilov bodo pripravljena poročila za posameznega presojanega zaposlenega.

V poročilu s profilom kompetenc se nahajajo najpomembnejši rezultati presojanja. Poročilo običajno vsebuje uvod, prikaz profila s pregledom povprečij za vsako od kompetenc in posebej za posamezne vedenjske trditve znotraj kompetence. Prikazani so rezultati vseh presojevalcev. Če je presojo izvedel samo vodja, so to zgolj rezultati njegove presoje. Če se je zaposleni

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

presojal tudi sam ali so ga presojali še drugi presojevalci, so dodana povprečja njihovih presoj. Nenavadne odgovore dodatno raziščemo in opravimo dodaten (telefonski) razgovor s presojevalcem, ki jih je posredoval (če ta ni anonimen). Samopresoje in presoje vodij ali drugih presojevalcev, če so na voljo, se verjetno razlikujejo. Ravno tu je najbolj dragocen vir informacij. Pomembno je odkriti, ali so razhajanja med presojevalci izrazita oziroma usmerjena v izrazito pozitivno ali negativno stran. S primerjanjem različnih pogledov lahko kadrovik in vodja ugotovita, ali ima zaposleni realno sliko o tem, kaj se od njega in njegovega delovnega mesta pričakuje.

Zahtevane stopnje prisotnosti vedenj za posamezno kompetenco v slovenski državni upravi niso opredeljene. Seveda je zaželeno, da se vedenja, ki kažejo na razvitost posamezne kompetence, pojavljajo čim bolj pogosto. Vendar pa so kompetence opredeljene za sklope sorodnih delovnih mest, na ravni delovnih mest pa niso vse opredeljene kompetence enako pomembne. Vodje imajo tako določeno svobodo, da se glede na specifikke svojega področja odločijo, katerim kompetencam je smiselno dati večji poudarek.

Iz povprečnih presoj kompetenc in presoj pomembnosti kompetenc je mogoče pripraviti razvojno matriko za presojane zaposlene (glej sliko 3.5). Če je presoja usposobljenosti visoka in je stopnja pomembnosti kompetence nadrejenega zaznana kot visoka, tak rezultat predstavlja močno točko presojanega zaposlenega. Če je rezultat za kompetenco nizek in je stopnja pomembnosti kompetence nadrejenega zaznana kot visoka, je tak rezultat razvojno področje presojanega zaposlenega. Če sta presoja usposobljenosti in stopnja pomembnosti kompetence nizki, ta kompetenca ni bistvena za osebo. Pri visoki presoji kompetence in nizki stopnji pomembnosti kompetence pa kompetenca ni bistvenega pomena za dobro opravljanje dela, seveda pa ni slabo imeti dano kompetenco dobro razvito.



Slika 3.5: Različni scenariji glede na razvitost kompetence pri zaposlenem in pomembnost presojane kompetence za delo.

Glede na zgoraj omenjeno lahko kadrovik in vodja ugotovita, ali pri zaposlenem na določeni kompetenci obstaja potreba po razvoju ali pa je razvitost te kompetence na zadovoljivi ravni.

Pri analizi prejetih odgovorov ne iščemo pomanjkljivosti presojanega zaposlenega, ampak predvsem priložnosti za izboljšanje večšin in odnosov. Osredotočimo se na področja, v katerih se lahko izboljša. Poročilo se tako uporablja za prepoznavanje močnih točk pri presojanih in lahko služi kot odlično izhodišče za izboljšanje uspešnosti na delovnem mestu, pa tudi za nadaljnja priporočila glede razvoja zaposlenih.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Če vprašalnik za presojo kompetenc predvideva možnost zapisa komentarjev, se je treba izogibati prikazovanju komentarjev, ki niso konstruktivni (tistih, ki so žaljivi ali nerelevantni). Prav tako je treba zaposlenega, če poskuša ugotoviti, kdo je podal kakšen komentar, odvrniti od tega. Pojasnimo mu, da je proces anonimen, da so bile izjave povzete ter da je vsakršno ugibanje izguba časa in ni konstruktivno.



Če osebi predstavim rezultate presoje, poskrbim za to, da morebitne komentarje parafraziram, tj. povzamem s svojimi besedami. Tako bo oseba porabila manj časa, da bi ugotovila, kdo je kaj rekel.

Informacije, predstavljene v poročilu oziroma profilu presojanega zaposlenega, so zaupne. Dostop do njih imajo običajno samo presojsani, vodja in kadrovik. Poročilo hrani kadrovik na varnem mestu.

Trajanje te faze: nekaj dni ali več, odvisno od števila zaposlenih.

POSREDOVANJE POROČIL VODJEM

Delo kadrovika v tej fazi je posredovanje in interpretacija rezultatov vodjem (če je treba), medtem ko podajanje povratnih informacij presojanim kadrovik prepusti vodjem. Glede na število povratnih informacij, ki jih je treba posredovati v procesu, se določi časovni načrt za posredovanje povratnih informacij za vsakega od zaposlenih. Kadrovik vodi pomaga z nasveti, na kakšen način je najprimerneje predstaviti rezultate zaposlenemu. Skupaj lahko poiščeta tudi nekaj idej, ki bi vodji lahko prišle prav pri načrtovanju razvojnih aktivnosti glede na rezultate zaposlenega.



Vodjem svetujem, da se na podajanje povratne informacije presojanemu zaposlenemu še posebno dobro pripravijo. Svetujem jim, naj pred sestankom zaposlenemu ne posredujejo poročila, to naj storijo šele med sestankom, da ga lahko vodijo skozi rezultate.

Pri posredovanju rezultatov jim svetujem, da so odkriti in iskreni. Najprej naj poudarijo tisto, kar je bilo prepoznano kot najboljše, a jih opozorim, da naj tega ne mešajo z manj prijetnimi informacijami.

Včasih kakšen del poročila pri presojanih zaposlenih povzroči močan čustven odziv. To lahko pomeni, da se ne strinjajo z določeno povratno informacijo, ali pa nakazuje, da se ne zavedajo svojih šibkih področij. Močan čustven odziv je dar. Vodje usmerjam, da naj posebno pozornost posvetijo tem delom poročila, saj lahko predstavljajo ponavljajoča se nesoglasja v komunikaciji skozi čas ali

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

nekatera še neozaveščena razvojna področja. Lahko pa čustveni odziv kaže tudi na speče konflikte med presojanim in tistimi, ki so presojali. Temu je pomembno nameniti čas, in to ne le med sestankom s povratno informacijo.

Vodje spomnim tudi, da naj na koncu sestanka skupaj s presojanim naredijo načrt glede spreminjanja ključnih vedenj in razvijanja novih veščin, saj je prav to ključni namen njenega srečanja! Ključne ugotovitve, načrt in vse vire, ki jih oseba potrebuje za napredek, pa naj zabeležijo, med drugim tudi za to, da jim bom tudi jaz lahko v pomoč pri njihovem razvoju.

DAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ

Povratne informacije zaposlenim podaja njihov vodja. Priporočilo je, da povratna informacija traja eno uro. Presojani zaposleni dobi povratno informacijo praviloma na štiri oči.

Čeprav je lahko posredovanje vprašalnikov avtomatizirano, posredovanje rezultatov ne sme biti. Kakovostna povratna informacija je vedno posredovana osebno. Organizirano posredovanje povratne informacije vodje in skrbna razprava o tem, kaj rezultati dejansko pomenijo, so ključnega pomena za njihovo lažje razumevanje.

»Slabe« in »dobre« povratne informacije ne obstajajo; vse iskrene informacije so koristne. Namen presoje je, da se osredotočimo na informacije, ki jih bo lahko oseba uporabila pri nadaljnjem osebnem izpopolnjevanju. Cilj srečanja s presojanim mora biti pomoč pri interpretaciji informacij ter opredelitev področij, ki jih je mogoče spremeniti in razviti.

Ker je področje podajanja povratnih informacij zelo pomemben del presoje kompetenc, je temu namenjeno tudi posebno poglavje v nadaljevanju priročnika.

3.5 Različne oblike presoje kompetenc

Za zaposlene v državni upravi je predvidena predvsem presoja, ki jo opravi nadrejeni, priporočamo pa tudi izvedbo samoocene oziroma samopresoje kompetenc, torej da svoje kompetence presodi tudi vsak zaposleni. Takšna informacija, zlasti pa primerjava rezultatov presoje vodje in samoocene, je za razvojni pogovor zelo dragocena.

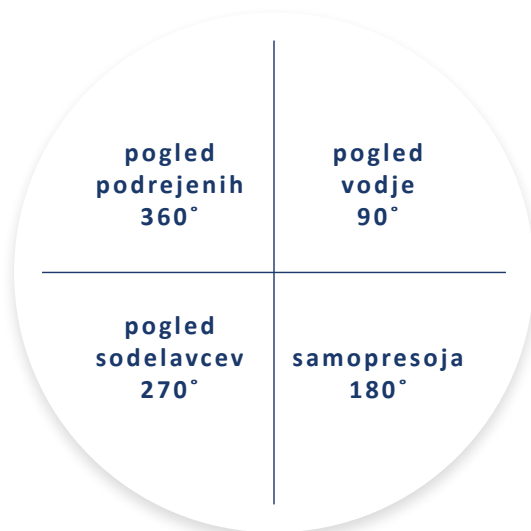
Če med zaposlenimi v organizaciji vlada dovolj zaupanja in je odkrit pogovor o delu del organizacijske kulture, je smiselno slišati še mnenje drugih deležnikov: sodelavcev na enaki ravni v hierarhiji in neposredno podrejenih sodelavcev. V skladu s tem lahko govorimo o 90 ° (samo presoja nadrejenega), 180 ° (presoja nadrejenega + samopresoja), 270 ° (presoja nadrejenega + samopresoja + presoja sodelavcev) ali celoviti presoja 360 ° (poleg vseh navedenih še mnenje podrejenih).

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Slika 3.6: Shematski prikaz sodelujočih v metodi 360 ° in njenih različicah.

Če presoja torej vključuje več kategorij presojevalcev (na primer samooceno, presojo nadrejenega, presojo podrejenega, presojo sodelavcev na isti ravni, presojo notranjih in zunanjih uporabnikov), govorimo o presoji 360 °, saj presojanje zajema polni krog presojevalcev. Ta celostna oblika povratne informacije je najbolj uporabna, ko je presojeni vodja skupine – vodja na srednji ali višji ravni. Ta skupina zaposlenih ima pogosto zelo razvejane stike z različnimi deležniki. Če v proces presoje povabimo tudi osebe iz drugih oddelkov, s katerimi vodja pogosto sodeluje, bo v procesu presojanja dobljeno poročilo bolj popolno in bolj smiselno.

Medtem ko lahko metoda 360 ° ponudi vpogled zaposlenemu, ima praktično vrednost predvsem, če je zaposleni pripravljen na to vrsto povratnih informacij. Vsako, tudi najboljše utemeljeno povratno informacijo, je mogoče dojeti kot osebni napad, kadar zaposleni ni pripravljen nanjo. Če se to zgodi, bo rezultat vznemirjenost, občutek ogroženosti in zmanjšana delovna uspešnost zaposlenega, ne pa učenje in napredovanje. Za skrbnike in vodje je ključnega pomena, da presojeni zaposleni sprejme celoten proces, še preden je vključen vanj. Pogovor o ideji in namenu procesa je pri tem zelo pomemben.



Metka mi je povedala, da ko se bom prvič želel lotiti presoje svojih zaposlenih po metodi 360 °, je najbolje, da vlogo skrbnika dodelim zunanjemu svetovalcu, ki je specializiran za podajanje povratne informacije po metodi 360 ° in za razvoj kadrov.

Če med presojo uporabljamo tri kategorije virov informacij (samopresoja zaposlenega, presoja nadrejenega in sodelavcev), govorimo o presoji 270 °. Ta vrsta presoje se uporablja, kadar zaposleni, ki ga presojava, nima neposredno podrejene skupine, pogosto so to strokovna delavna mesta, ki niso vodstvena. Za vodjo skupine takšna vrsta presoje ne bi bila popolna, saj bi izključila zelo pomemben segment – to pa so zaznave neposredno podrejenih, kar je temeljnega pomena, kadar želimo uspešno voditi skupino ljudi.

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Pri presoji po metodi 180 ° obstajata samo dva vira presoje – nadrejeni in presojeni zaposleni. Redni letni razgovor je tipičen primer uporabe metode 180 °. Vodja in zaposleni primerjata svoje poglede na stanje in razvoj kompetenc pri zaposlenem. Ta vrsta presojanja se uporablja v primerih, ko zaposleni potrebuje povratno informacijo o svojem delu oziroma ko vodja oceni, da zaposleni potrebuje povratno informacijo za izboljšanje dela, svoje poglede pa podata oba, vodja in zaposleni. Pogosto se uporablja pri strokovnem kadru.






Kaj pa je potem metoda 90 °? To bi lahko bila tista povratna informacija, ki si jo podam kar sam, ko se pogovarjam s sabo in si rečem: To si pa dobro opravil, Janez! No, bolj verjetno pa je to tista povratna informacija, ki mi jo poda samo moj vodja, ko reče: Janez, to bi lahko bilo naslednje leto bolje.

PREDNOSTI IN OMEJITVE METODE 360 °

V spodnji tabeli so podane glavne prednosti podajanja povratnih informacij po metodi 360 ° za posamezne deležnike v organizaciji.

Tabela 3.2: Prednosti metode 360 ° za zaposlene, vodje in kadrovice

PREDNOSTI METODE 360 ° ZA ZAPOSLENEGA	PREDNOSTI METODE 360 ° ZA VODJO	PREDNOSTI METODE 360 ° ZA KADROVIKE
 <ul style="list-style-type: none"> • Orodje za spoznavanje sebe – zaposleni pridobi informacije o tem, kako ga doživljajo sodelavci. • Orodje za razvoj – na podlagi informacij lahko zaposleni načrtuje svoj lasten strokovni in osebni razvoj. • Uravnotežena slika – večja verodostojnost informacije ob upoštevanju stališč različnih presojevalcev. • Ugotavljanje močnih točk in razvojnih izzivov pri zaposlenem. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje objektivnih informacij o zaposlenih. • Uvid v močne točke in razvojne izzive pri zaposlenih. • Vodja s to metodo zaposlenim pošilja konstruktivno sporočilo, da je odprt za dajanje povratnih informacij in pojasnila. • Metoda 360 ° omogoča boljšo komunikacijo med vodjo in njegovimi zaposlenimi. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Na podlagi metode 360 ° lahko kadrovik oblikuje razvojne programe za vsakega zaposlenega, ki je sodeloval v presojanju. • Pridobljene informacije so v pomoč pri iskanju notranjih mentorjev na področjih, kjer so zaposleni šibkejši. • Pridobljene informacije so izhodišče za načrt usposabljanj v okviru organizacije.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Tudi sama sem že bila vključena v presojanje po metodi 360 °. Na podlagi modela kompetenc smo v naši organizaciji pri enem od vodij presojali njegove vodstvene kompetence. Naprošeni smo bili, naj presodimo vodstvene kompetence usmerjenost na prihodnost, predanost ciljem, učinkovito organiziranje dela ter razvoj timov in posameznikov. Cilj tega procesa je bil:

- › Zagotoviti povratne informacije, ki bodo pomagale vodji, da se izboljša in se osredotoči na svoj dolgoročni razvoj kariere.
- › Vzpostaviti ravnovesje med različnimi zaznavanji pomembnih udeležencev (namesto da bi upoštevali le vidik njegovega nadrejenega).
- › Ustvariti jasno sliko o vedenju, vplivu na druge in veččinah presojanega vodje.

Na koncu smo napisali poročilo, ki je združevalo tudi informacije o njegovih osebnih in poklicnih ciljih, da bi lažje oblikoval pot svojega lastnega strokovnega razvoja.

Naš vodja je bil najprej zelo skeptičen do metode 360 °. Ko pa je prejel povratno informacijo v obliki poročila, je bil glede nekaterih vsebin presenečen, saj si ni predstavljal, da ga drugi zaposleni vidijo tako. Pri sebi je prepoznal nekaj vzorcev vedenja, ki jih želi razvijati, da bo postal še boljši vodja.

OMEJITVE METODE 360 °

Metoda 360 ° ni rešitev za vse izzive pri vodenju in v medosebnih odnosih. Ima nekaj omejitev, ki jih navajamo za lažjo odločitev, ali je smiselno uporabiti to vrsto presoje:

- Implementacija metode 360 ° zaposlenih še ne bo spremenila. Bolj pomembne od same metode so aktivnosti za razvoj kompetenc, ki sledijo presoji.
- Metoda 360 ° ne bi smela biti uporabljena kot nadomestek za oceno delovne uspešnosti zaposlenih. Če vodja ni zadovoljen z delom določenega zaposlenega, bi moral o tem z njim govoriti neposredno, odprto in nepristransko. Hkrati bi moral pridobiti dodatne informacije od različnih deležnikov in šele nato podati formalno oceno.
- Brez podpore in sodelovanja vodstva bo metoda 360 ° težko postala del kulture organizacije. Kultura odprte komunikacije se začne pri vodstvu, in ne z metodo 360 °.
- Koristi metode 360 ° se ne pokažejo nemudoma. Razvoj kompetenc zahteva svoj čas. Potem ko se že opazijo spremembe na individualni ravni, pa je potrebnega še več časa, da se pokažejo spremembe tudi na ravni celotne organizacije.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



V naši enoti je zaposlenih 350 ljudi v 10 oddelkih. Dobil sem nalogo, da uvedem presojanje po metodi 360°. Tega še nikoli nisem počel, zato sem se pozanimal pri drugih, kako se lotiti dela.

Na podlagi zbranih informacij sem se odločil, da bom začel z majhnimi koraki. Prvo leto bom uvedel sistem 180°, v katerem bo poleg moje redne letne presoje tudi vsak zaposleni sam rešil vprašalnik ter podal mnenje o svojem delu. Potem bova na razgovoru primerjala najini presoji. Če se bo to dobro obneslo, bomo čez nekaj let vključili še presoje sodelavcev (270° povratna informacija) in za vodje tudi informacijo od njihovih podrejenih, tako da bomo sčasoma sklenili krog s 360° povratno informacijo.

4 | ALTERNATIVNE METODE ZA PRESOJO KOMPETENC

V naslednjem poglavju so predstavljeni različni dodatni načini, na katere lahko vodje s pomočjo notranjih ali zunanjih strokovnjakov presoajo izraženost kompetenc pri zaposlenih.


4.1 VEDENJSKI RAZGOVORI

Predstavljajmo si situacijo, v kateri vodja preverja, kako uspešna je bila zaposlena pri kompetenci *krepitev sodelovanja*, in sicer tako, da zaposleno vpraša: »S sodelovanjem z drugimi pa vi nimate težav, kajne?« S tem vprašanjem vodja ni pridobila prav veliko informacij, poleg tega pa je le majhna verjetnost, da bo katerikoli zaposleni povedal, da pri delu ni pokazal zaželenega vedenja ali značilnosti.

V vedenjskem razgovoru se osredotočimo na poizvedovanje o preteklih vedenjih. Izhodišče za postavljanje vedenjskih vprašanj so kompetence, ki so pomembne za uspešnost na določenem delovnem mestu. Pri tem smo pozorni tako na trde kompetence (na primer tehnično znanje) kot na mehke kompetence (na primer komunikacijske spretnosti). Med razgovorom vodja pozove zaposlenega k iskanju situacij, ki se skladajo z opisom vedenj za posamezno kompetenco. Nato preveri, kako je zaposleni v teh situacijah razmišljal in ravnal. Vedenjski razgovor lahko uporabimo za preverjanje kompetenc zaposlenih ali kandidatov za zaposlitev. Ko imamo opredeljene kompetence, ki so ključne za posamezno področje dela, si lahko pripravimo nabor vprašanj in podvprašanj, s katerimi med razgovorom preverjamo mero izraženosti teh kompetenc.

Vedenjski razgovor izhaja iz dveh predpostavk:

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

GLAVNO KAZALO	~ Presoja kompetenc	~ Povratne informacije	~ Razvoj kompetenc
 MODEL KOMPETENC V DRŽAVNI UPRAVI TEMELJNE KOMPETENCE VODSTVENE KOMPETENCE DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE	› Splošno o presoji kompetenc › Izzivi pri presoji kompetenc › Postopek presoje kompetenc	› Analiza in razumevanje poročila › Struktura povratne informacije › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije › Povratna informacija za razvoj zaposlenih › Primer razgovora z zaposlenim	› Razvoj temeljnih kompetenc › Razvoj vodstvenih kompetenc › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

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

VODJA: »Pomislite na situacijo, ko ste v preteklem letu morali sodelovati z drugimi pri določeni delovni nalogi. Prosim, opišite mi, kako je potekalo skupno delo in kakšno vlogo ste imeli v timu.«

S takšnim vprašanjem dobimo:

- vpogled v to, kaj je za zaposlenega pravzaprav sodelovanje z drugimi,
- kakšna je bila njegova vloga v timu v dejanskih in ne hipotetičnih situacijah.

Osnovno izhodišče vedenjskega razgovora je naslednje: uspešnost zaposlenega lahko najbolje napovemo, če poznamo njegovo uspešnost v podobnih situacijah iz preteklosti (Dessler, 2015).

Vedenjski razgovor zahteva več časa za dobro pripravo in nekaj več spretnosti kot običajni razgovor. Vodja najprej ugotovi, katere kompetence so potrebne na predvidenem delovnem mestu. Pri tem mu je v pomoč oblikovan model kompetenc in opredeljene kompetence za posamezno področje dela. Dodatno mu lahko pomagajo tudi opis delovnega mesta in razgovori z zaposlenimi, ki so delo predhodno opravljali ali ga še opravljajo, oziroma tistimi, ki pogosto sodelujejo z zaposlenim na dotičnem delovnem mestu.

Najprej vsako od kompetenc podrobno preučimo. Pri samem izvajanju vedenjskega razgovora sta pomembna dva elementa:

- **Uvodno vprašanje**, s katerim usmerimo zaposlenega k pretekli situaciji, ki je pomembna za ovrednotenje preučevane kompetence. Pozovemo ga, da to situacijo podrobno opiše.
- **Podrobna podvprašanja**, kjer dobimo več informacij o izraženosti posamezne kompetence.

UVODNO VPRAŠANJE

Uvodna vprašanja pri različnih kompetencah so si precej podobna. Poizvedovanje o kompetencah lahko začnemo na naslednji način:

- opišite situacijo ...
- navedite primer ...
- razložite, kako ste reagirali ...
- kakšne izkušnje imate z ...
- kako ste se znašli ...
- kaj ste naredili ...

Nekaj primerov vedenjskih vprašanj na osnovi opredeljenih kompetenc iz kompetenčnega modela:

- Opišite situacijo, ko ste pri svojem delu dali iniciativo za nov pristop k delu/projekt/spremembo organizacije dela (kompetenca *proaktivno delovanje*).
- Predstavite situacijo, v kateri ste imeli opravka z jezo stranko (kompetenca *osredotočenost na uporabnika*).
- Podrobno opišite situacijo, v kateri ste se nazadnje nekaj novega naučili in ste to lahko uporabili pri svojem delu (kompetenca *zavezanost strokovnosti*).
- Kako konkretno ste ravnali, ko ste v vašem oddelku nazadnje imeli zelo malo časa za dokončanje nalog in preveč dela (kompetenca *učinkovito organiziranje dela*)?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

MOČ PODVPRAŠANJ

Izkušeni vodja se pri vedenjskem razgovoru ne zadovolji le z odgovorom na uvodno vprašanje, saj so odgovori nanj lahko naučeni ali preveč posplošeni. Dodana vrednost vedenjskega razgovora je zato predvsem v postavljanju dobrih podvprašanj.



Na zaposlitvenem razgovoru me je eden od spraševalcev vprašal, kako sem se nazadnje znašel, ko sem pri svojem delu naletel na velik problem. Odgovoril sem mu: »Ko sem nazadnje imel velik problem v službi, sem se res dobro znašel ... Pravzaprav se ob nepričakovanih zapletih v službi vedno dobro znajdem.« Potem me je malo zmedeno pogledal.

Informacija, da se je nekdo pri delu dobro znašel, nam ne pove veliko. Merila za to, kaj pomeni, da se nekdo ob nastalem problemu dobro znajde, se preveč razlikujejo, da bi s takšnim splošnim odgovorom izvedeli kaj več o izraženosti kompetence proaktivno delovanje. Nekaj podvprašanj, s katerimi lahko pridemo do bolj natančnih odgovorov:

- 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 pritiske?
- Kako ste delali s sodelavci, ki so težje prenašali pritiske?
- Kaj bi spremenili, če bi znova začeli celoten projekt?

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

- **močne točke** (kaj ste naredili najbolje; 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 zaposleni:

- › ne najde nobenega konkretnega primera iz delovne prakse,
- › o svojih preteklih dosežkih govori v presežnikih (na primer »to mi je odlično uspelo«),
- › govori v množini (na primer »ni nam uspelo priti do dogovora«),
- › govori o prepričanjih (na primer »meni so sodelavci vse«)?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Pri postavljanju učinkovitih podvprašanj imejmo v mislih:

- › *Ko sodelavec ne najde konkretnega primera iz delovne prakse, ga usmerimo, da poišče dogodke iz zasebnega življenja, študija, prostočasnih aktivnosti, iskanja službe. Razložimo mu, da je ta kompetenca pomembna za to delovno mesto, zato želimo izvedeti, kako se je razvijal na tem področju.*
- › *Ko sodelavec o svojih preteklih dosežkih govori v presežnikih, postavimo podvprašanja o poteku aktivnosti, kakšna je bila njegova vloga, ter ga prosimo, naj opiše, kaj bi spremenil ob morebitni ponovitvi aktivnosti.*
- › *Ko sodelavec govori v množini, ga usmerimo v »jaz« stavke. Preverimo, kakšna je bila njegova vloga pri določeni aktivnosti.*
- › *Ko sodelavec govori o svojih prepričanjih namesto dejanjih, ga prosimo, naj navede konkretno situacijo. Lahko si izbere dogodek iz bližnje preteklosti ali pa poišče situacijo, ki ponazarja njegov tipičen odziv. Naj to natančno opiše.*

VEDENJSKA VPRAŠANJA GLEDE NA KOMPETENCE

Z vedenjskim razgovorom lahko preverjamo katerokoli kompetenco. Najpogosteje ga uporabljamo za mehke kompetence, preverimo pa lahko tudi tehnične kompetence. Osnovni principi so pri tem isti: uvodno vprašanje s konkretnimi primeri in podrobna podvprašanja za bolj natančno ovrednotenje kompetence.

V nadaljevanju dokumenta so podani predlogi vedenjskih vprašanj za ugotavljanje temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc.

Tabela 4.1: Primeri vprašanj za temeljne kompetence

TEMELJNA KOMPETENCA

Primeri vedenjskih vprašanj

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

- Opišite situacijo, ko ste pri svojem delu pokazali veliko mero strokovnosti. Kakšna je bila naloga in kaj konkretno ste takrat delali?
- Spomnite se situacije, ko ste imeli za dokončanje neke naloge premalo časa. Kako ste postopali takrat in kakšen je bil končni rezultat?
- Opišite eno od vaših delovnih nalog, ki vam ni pri srcu. Opišite to delovno nalogo in navedite, kako se je lotevate.
- Navedite primer delovne naloge, ko ste pri svojem delu naredili strokovno napako. Kako ste takrat postopali in kako se je zadeva končala?
- Opišite enega svojih najboljših dosežkov. Pri tem navedite, od kod so prišle delovne naloge, vaši načrti in izvedba načrtov, kakšne ovire ste preseгли.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

*· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·***KREPITEV
SODELOVANJA**

- Včasih sodelovanje z drugimi ni ravno preprosto. Navedite primer, ko ste morali sodelovati z osebo, s katero vam ni bilo prijetno sodelovati. Na katere izzive ste naleteli? Kakšen je bil rezultat vajinega sodelovanja?
- Navedite situacijo, ko je bilo ključno, da ste sodelovali z osebo, ki je nesodelovalna. Kako je ta situacija dolgoročno vplivala na vašo motiviranost in zmožnost sodelovanja s to osebo?
- Opišite situacijo, ko ste uspeli doseči, da je vaš tim delal resnično zavzeto. Kaj ste naredili? S čim ste to dosegli?
- Navedite primer, ko ste delali v timu skupaj z enim ali dvema neproduktivnima sodelavcema. Kaj ste naredili? Zakaj ste ravnali tako? Kako se je vse skupaj izšlo?
- Opišite primer, ko ste uspešno delali kot član tima in ste v timu dosegli pomemben cilj. Kaj je bil cilj? Kakšna je bila vaša vloga pri doseganju tega cilja? V kolikšni meri ste sodelovali z drugimi člani tima?

**PROAKTIVNO
DELOVANJE**

- Natančno opišite delovno situacijo, ko ste samoiniciativno predlagali izboljšanje delovnega procesa ali drugo izboljšavo.
- Predstavite konkreten primer iz vašega dela, ko ste se lotili nečesa, kar je presegalo vaše običajne delovne zadolžitve. Kako ste se lotili tega?
- Poiščite situacijo, ko ste že pred drugimi opazili določen problem v oddelku. Kako ste ravnali?
- Opišite situacijo, ko ste delovali brez nadzora vodje. Kako ste se pri tem počutili? Kako ste si zastavili načrt dela?
- Spomnite se situacije, ko ste pri svojem delu dali pobudo, a je drugi niso sprejeli. Kaj ste si takrat mislili in kako ste se odzvali?

**OSREDOTOČENOST
NA UPORABNIKA**

- Vsake toliko se vsi srečujemo s težavnimi ljudmi. Še posebno je to zahtevno, če delamo za težavno stranko. Opišite primer, ko ste uspešno opravili storitev za težavno stranko.
- Opišite situacijo, ko se je državljan pritožil nad slabo storitvijo. Kaj ste napravili?
- Opišite primer, ko ste presegli pričakovanja uporabnika.
- Povejte mi primer, ko ste z neko stranko porabili veliko časa, da ste ugotovili njene potrebe. Kakšen je bil rezultat na koncu? Navedite primer, ko ste si želeli, da bi drugače obravnavali jezno, nadležno ali drugače težavno stranko ali sodelavca.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priložnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Tabela 4.2: Primeri vprašanj za vodstvene kompetence

VODSTVENA KOMPETENCA

Primeri vedenjskih vprašanj

USMERJENOST NA PRIHODNOST

- Predstavite mi primer situacije, ko ste sprejeli odločitev, na katero so vplivali novi trendi. Kako ste jo predstavili podrejenim in kakšni so bili odzivi?
- Opišite situacijo, ko ste novo idejo, ki je prišla od vaših podrejenih, predstavili vodstvu. Na kakšen način ste to storili in kaj se je zgodilo po tem?
- Spomnite se na situacijo, ko ste motivirali zaposlene, da razmišljajo na način, ki se razlikuje od ustaljenega. Kako ste to storili in kakšni so bili rezultati?
- Ali se spomnite situacije, ko ste dobro presodili, kdo od podrejenih ima potencial za razvoj? Kako ste v nadaljevanju spodbujali razvoj te osebe?
- Opišite situacijo, ko ste dali predlog, ki je neposredno vplival na spremembo obstoječe strategije ali na dosedanji način dela v organizaciji.

PREDANOST CILJEM

- Opišite situacijo, ko vam je uspelo doseči visoke cilje, ki ste si jih sami postavili. Bodite čim bolj konkretni.
- Ali se spomnite situacije, ko ste spodbudili podrejenega ali sodelavca k doseganju postavljenih ciljev? Na kakšen način ste to storili?
- Predstavite situacijo, ko ste naredili več od tistega, kar se od vas neposredno pričakuje, da bi organizaciji prinesli dodatno vrednost.
- Ali se spomnite situacije, ko ste vztrajali pri doseganju določenega cilja ne glede na ovire, ki so se pojavile? Opišite situacijo in rezultate.
- Navedite primer, ko postavljenega cilja niste dosegli. Kako ste se odzvali in kaj se je zgodilo?

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

- Opišite situacijo, ko ste imeli veliko različnih obveznosti, ki so morale biti opravljene hkrati. Kako ste razdelili delo?
- Predstavite mi kakšno situacijo, ko ste dosegli dobre rezultate zato, ker ste pravilno postavili prioritete? Kaj se je zgodilo?
- Ali ste imeli možnost organizirati delo več ljudi? Kako ste izvedli ta postopek? Komu ste delegirali posamezne naloge in zakaj?
- Spomnite se, kdaj ste morali postaviti sistem dela na dolgi rok, da bi bili doseženi dolgoročni cilji. Katere dejavnike ste upoštevali in zakaj? Kako se je vse izteklo?
- Opišite situacijo, ko ste ocenili, da delo ne more biti narejeno v določenem roku. Kaj ste naredili?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

- Navedite primer naloge, ki ste jo naredili s timom, v katerem je prišlo do razhajanja mnenj. Kako ste rešili situacijo?
- Opišite primer ovire pri timskem delu. Spomnite se situacije, ko nekateri člani niso razumeli vašega stališča. Kako ste pristopili k reševanju problema?
- Opišite situacijo, ko ste zaposlenega pohvalili za dobro opravljeno delo. Kako ste to naredili?
- Navedite primer, ko ste bili mentor zaposlenemu. Za kakšno nalogo je šlo? Kako je potekalo vajino sodelovanje?

Tabela 4.3: Primeri vprašanj za delovno specifične kompetence

DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Primeri vedenjskih vprašanj

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

- Navedite primer situacije, ko ste vaš način komunikacije prilagodili posebnostim vašega občinstva. Kateri dejavniki so vplivali na vašo komunikacijo?
- Opišite svoje prejšnje izkušnje z uporabo sodobne komunikacijske tehnologije v poslovnem življenju.
- Kako pristopate k predstavitvi informacij, ki vam niso preveč zanimive? Navedite primer.
- Povejte mi več o situaciji, ko ste nekaj morali predstaviti pred večjim številom oseb. Kakšna je bila ta izkušnja za vas?
- Opišite situacijo, ko ste morali pojasniti nekaj kompleksnega s svojega strokovnega področja z zelo preprostimi pojmi.

USTVARJANJE STIKOV

- Opišite obdobje, v katerem ste morali vzpostaviti stike z ljudmi zunaj svoje organizacije.
- Kako pristopate k zbiranju informacij, kadar veste, da vseh ne morete najti sami? Navedite primer.
- Opišite svoje predhodne izkušnje z dogodkov za mreženje. Kaj ste počeli ob teh priložnostih?
- Povejte mi več o situaciji, ko vam je uspelo komunicirati na prijateljski način z osebo, ki je pred tem niste poznali.
- Kaj ste počeli na svojem prejšnjem delovnem mestu, da ste ostali v stiku z osebami, ki so pomembne za vaše delo? Navedite konkreten primer.
- Opišite obdobje, v katerem ste morali vzpostaviti zveze zunaj svoje organizacije. Kako uspešni ste bili pri tem?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI

- Ali se lahko spomnite situacij, ko ste na svojem delovnem področju zaprosili za nasvet ali mnenje zainteresirane javnosti zunaj vaše organizacije?
- Opišite zadnjo izmed vaših izkušenj, ko ste preverjali javno mnenje o vaši organizaciji.
- Povejte mi več o situaciji, ko ste morali sprejeti mnenje, s katerim se niste strinjali.
- Navedite primer problema, kjer so deležniki imeli različne poglede glede tega, kako naj bi se problem reševal. Opišite, kako ste pristopili k situaciji.
- Navedite situacijo, ko je bilo treba zainteresirani javnosti hitro posredovati ključne informacije o napredku pri določeni zadevi.

RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA

- Spomnite se izkušnje, ki ste jo imeli z oblikovanjem novih metod za analizo problemov, ki se pojavljajo pri delu. Katere metode ste uporabili?
- Navedite primer situacije, ko ste morali naučiti novega člana ekipe ali novega zaposlenega, kako narediti nekaj, denimo kako uporabljati program. Kako ste se lotili tega?
- Ali ste že kdaj bili v situaciji, ko ste morali opredeliti smernice za delo, ki so jih morali vsi upoštevati? Kako ste pristopili k tej nalogi?
- Navedite primer situacije, ko ste bili odgovorni za prenos bistvenih informacij pri svojem delu.
- Kaj ste počeli v svoji prejšnji službi, da bi zagotovili, da imajo vsi udeleženci projekta vse potrebne informacije o trenutnem dogajanju?
- Opišite situacijo, kjer ste vašim sodelavcem ob množici njihovih opravil dali vedeti, katera opravila so prednostna? Kako ste se lotili tega?

Vedenjska vprašanja za vse preostale delovno specifične kompetence so v Prilogi (priloga 4).

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

4.2 Psihološka testiranja

Psihološko testiranje je ena najstarejših metod presojanja kompetenc, saj so že v kitajskem imperiju 2000 let pred našim štetjem poznali testiranje državnih uradnikov in tudi v stari Grčiji so ga uporabljali pri izboru v izobraževalni sistem.

Pri testiranju gre za merjenje oziroma ocenjevanje. Da bi testiranje ločili od metod, ki jih enako poimenujemo, vendar so manj znanstveno utemeljene, ga nekateri imenujejo tudi psihometrično testiranje in lahko vsebuje različne preizkuse, vprašalnike, lestvice, sezname in podobno. Kot pri vseh pripomočkih koristnost psiholoških testov ni odvisna le od njihove kakovosti, ampak predvsem od ustreznosti njihove uporabe.



Psihološki testi so bili tradicionalno narejeni za merjenje razlik med posamezniki ali razlik pri istem posamezniku v različnih razmerah. Uporabljamo jih na različnih področjih psihološkega delovanja. Sama jih pri svojem delu uporabljam predvsem za:

- › odločanje v postopku selekcije kadrov,
- › iskanje talentov,
- › ugotavljanje stresa na delovnem mestu,
- › merjenje klime ali kulture naše organizacije,
- › svetovanje – ponekod lahko dodatno osvetlijo težave posameznika ali skupine sodelavcev.

Ne glede na to, za kakšen namen jih uporabljamo, pa velja, da je treba rezultate povezati, jih osvetliti in razložiti v povezavi z drugimi podatki, denimo dobljenimi v razgovoru.

Testi se razlikujejo po tem, katere vidike vedenja merijo. Z njimi lahko merimo spoznavne sposobnosti, osebnostne in čustvene ali motivacijske lastnosti, socialna vedenja, stališča, vrednote in podobno. Testi, razviti za različne namene, se razlikujejo tudi po drugih pomembnih značilnostih. Razlikujejo se po načinu izvedbe. Na primer, posameznike lahko testiramo individualno, v skupini ali prek računalnika.

Psiholog izmeri, podobno kot denimo biokemik bele krvničke v bolnikovi krvi ali fizik radioaktivno sevanje, pilotovo koordinacijo med očmi in rokami, kandidatovo motivacijo za vodstvene naloge ali prodajalčevo sposobnost vzpostavljanja stika z neznanimi ljudmi. To naredi z reprezentativnim vzorcem nalog, trditev, ki morajo biti ustrezne. Rezultat pa mora imeti diagnostično ali napovedno vrednost (da lahko na podlagi rezultatov napovemo na primer uspešnost na delovnem mestu). V psihologiji redko neposredno merimo neko lastnost, ampak se poslužujemo povezanosti rezultata z iskano lastnostjo. Impulzivne napake na testu odzivov v časovno stresni situaciji so na primer povezane z več prometnimi nesrečami. Tudi ni nujno, da naloge ali vprašanja zrcalijo iskano lastnost oziroma da testiranec iz njih razbere, kaj merimo. Včasih je celo zaželeno, da je skrito, kaj želimo z nekimi nalogami ali vprašanji izmeriti.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

KAKOVOSTEN TEST JE STANDARDIZIRAN

Standardizacija pomeni enotnost postopka pri izvedbi, vrednotenju in interpretaciji testa. Postopek mora biti vedno enak, ne glede na okoliščine. Ne glede na to, kdo ga izvede, mora biti primerljiv, testni pogoji in razmere testiranja pa morajo biti enaki za vse. Različne raziskave so namreč potrdile, da so natančna navodila nujna. Na primer, ugotovili so, da lahko pride do razlik pri rezultatu že pri manjši spremembi navodil. Da bi bili pogoji enaki za vse, avtor testa predpiše navodila, kako naj se testiranje izvede: od gradiv, časa, ustnih navodil, vaj do tega, kako odgovarjati na vprašanja testirane osebe in druge podrobnosti. Zato je pomembno, da celoten postopek testiranja izvede izkušen strokovnjak.

Del standardizacije so tudi norme. Psihološkega testa se ne naredi ali pade. Dosežki so ocenjeni na podlagi empiričnih podatkov. Rezultat se primerja z rezultati drugih oseb, zbranih v reprezentativno skupino oseb, za katere je bil test narejen. Že izraz norme pove, da gre za normativne ali povprečne dosežke. Rezultat posameznika primerjamo z rezultati standardizacijske skupine (normami) in tako ugotovimo, ali je njegov dosežek povprečen, pod- ali nadpovprečen. Norme torej odražajo rezultate tipičnih oseb.



Še sreča, da na psihološkem testu nihče ne more pasti in da ne iščejo znanja. Ko se samo spomnim testov pri matematiki, me ob besedi test spreleti srh ... Tako pa ni problema, lahko grem pisat te psihološke teste.

KAKOVOSTEN TEST JE OBJEKTIVEN, ZANESLJIV IN VELJAVEN

Test mora biti objektivni. Če je test objektivni, to pomeni, da je izvedba, vrednotenje in razlaga rezultatov neodvisna od subjektivnosti testatorja. Z drugimi besedami: ne glede na to, kdo izvaja celotno testiranje, so rezultati pri objektivnem testu enaki. Večina psiholoških testov je visoko objektivnih. Objektivnost testa določimo skozi zanesljivost in veljavnost testa. Ali je test dober in resnično opravlja svojo nalogo, izvemo le z večkratnim preizkušanjem testa.

Zanesljivost v osnovi pomeni doslednost rezultatov, ko testiramo isto osebo z istim testom. To preverjamo tako, da testiramo iste osebe v različnih časih, z različnimi sklopi testnih postavk, z različnimi testatorji in tako dalje. Na podlagi podatkov o zanesljivosti lahko testator napove, kako se lahko zaneše na rezultate pri osebi, ki ga je rešila.

Najpomembnejše vprašanje, ki si ga strokovnjaki postavljajo, pa je povezano z veljavnostjo. Kakšna je stopnja, do katere test dejansko meri, kar želimo zmeriti? Da določimo veljavnost, običajno potrebujemo zunanji kriterij; povezanost rezultata s tem kriterijem pa je mera veljavnosti. Na primer, koliko se lahko zanesemo, da bo rezultat, ki ga je nekdo dosegel na testu, dobro napovedoval njegovo uspešnost pri določenih delovnih nalogah? Take vrste podatki nam šele povedo, kaj test meri. Bolj ko je test zanesljiv in veljaven, manjša je napaka merjenja.

Prednost psihološkega testiranja je torej v merjenju na standardiziran način, z uporabo objektivnih merskih pripomočkov (testov), pri čemer rezultate lahko primerjamo z normativno skupino.



Torej, če test ni objektivni, ne more biti zanesljiv. Če test ni zanesljiv, ne more biti veljaven. To je zelo preprosto in razumljivo. Objektivnost je kot temelj pri hiši: če ni objektivnosti, se vse podre. Če testiranje ni objektivno, so rezultati, ki jih prejmejo zaposleni ali kandidati za zaposlitev, ničvredni.

PASTI PSIHOLOŠKIH TESTIRANJ

Napačna uporaba, zloraba, napačna razlaga rezultatov psiholoških testov pripeljejo do tega, da so testi neuporabni ali pa da je oškodovana oseba, ki je test reševala. Tako kot vsak raziskovalni pripomoček mora biti tudi psihološki test pravilno uporabljen, da je učinkovit. Dva glavna razloga sta, zakaj nadziramo uporabo psiholoških testov:

a) Testirati in teste sme uporabljati le kompetentna, usposobljena oseba. Največ znanja o tem med študijem pridobijo psihologi. Vendar so testi različno zahtevni, tako da se morajo tudi psihologi za tiste bolj zahtevne še dodatno usposabljanje. Kompetentna oseba mora znati izbrati pravi test, ga izvesti, vrednotiti odgovore in dobiti rezultate ter jih primerno razložiti pooblaščenim osebam na način, da bodo rezultate lahko razumele. Za to potrebuje osnovno znanje o merjeni lastnosti, osnovah psihološkega merjenja; poznati mora tudi tehnične lastnosti testa. Interpretacija poleg poznavanja testa zahteva tudi razumevanje standardiziranega testiranja in pogojev testiranja. To je tudi zaradi dostopnosti različnih testov najpogostejša zloraba: pomanjkljivo znanje. Poleg tega je testiranje občutljivo tudi zaradi osebnih podatkov, ki so lahko v nekaterih primerih zelo občutljivi. Psihologi imajo zato v svojem etičnem kodeksu posebne člene, posvečene samo testiranju. Gre za spoštovanje človekovih pravic, dogovorjena (usklajena z evropskimi) načela strokovnosti, odgovornosti in integritete. Vsak testator pa mora (tako kot vsak, ki ima opravka z osebnimi podatki drugih ljudi) poznati tudi zakon in pravila, povezana z varstvom osebnih podatkov. V grobem to pomeni, da ima pravico vsak, ki je testiran, izvedeti namen testiranja, postopek, svoje rezultate, komu bodo posredovani in kako se bodo hranili oziroma kdo bo za to odgovoren. Zato v organizaciji rezultatov s testiranja strokovnjak ne sme razkriti komurkoli, ampak testirani osebi in kadroviku oziroma vodji, ki podatke potrebuje za nemoteno organiziranje dela in razvoja zaposlenih.

b) Drugi razlog je, da bi preprečili splošno poznavanje vsebine testa, ker bi tako razveljavili njegovo veljavnost. Zato je zelo pomembno, da psihološki testi ne krožijo prosto v javnosti in da tudi v organizaciji do testov nima dostopa nihče razen strokovnjaka, ki teste izvaja, analizira in razlaga rezultate.

Končni rezultat psihološkega testiranja je običajno poročilo o psihološkem testiranju, kjer psiholog ali drugi strokovnjak na razumljiv način strne rezultate testiranja in poda priporočila o tem, kako naj strokovne službe postopajo s testiranimi osebami. Naj omenimo, da so tudi poročila o psihološkem testiranju zaupne narave in zato podvržena enakim pravilom in zakonu o varstvu osebnih podatkov.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Dobil sem posebno naročilo. V kolektivu moram odkriti perspektivne kadre, ki so iz pravega testa za vodenje. Malo sem pobrskal po evidencah in zaprosil za rezultate testiranj. A še vedno nisem prepričan. Želel bi videti, kako kandidati »plavajo«, ko opravljajo realne naloge vodij. Seveda jih ne želim postaviti v vlogo pravega vodje, saj je to preveč tvegano in zamudno. Kolegica Metka mi je priporočila, naj se za lažjo odločitev poslužim ocenjevalnega centra, za katerega prej še nisem slišal.

4.3 Ocenjevalno-razvojni center

OCENJEVALNI CENTER – KAJ JE TO?

Ocenjevalno-razvojni center (v nadaljevanju ocenjevalni center) je večurni dogodek, kjer sistematično spremljamo udeležence med reševanjem vnaprej pripravljenih nalog. Naloge v ocenjevalnem centru zahtevajo od udeležencev podobno znanje in veščine (oziroma kompetence) kot naloge na delovnem mestu. Ker so naloge časovno omejene ali zelo kompleksne, mora kandidat pokazati širok nabor kompetenc, da pride do kakovostnih rešitev.

KDAJ JE SMISELNO UPORABITI OCENJEVALNI CENTER?

Ocenjevalni center je najbolj zahtevna metoda za presojanje kompetenc. Priprava in izvedba dobrega ocenjevalnega centra vzame veliko časa (in precej denarja, če veliko sodelujete z zunanjim podjetjem). Uporabimo ga takrat, ko je treba podrobno spoznati kompetence zaposlenih ali zunanjih kandidatov: pri izbiri bodočih vodij, določanju najbolj perspektivnih sodelavcev in odkrivanju razvojnih potreb ključnih sodelavcev.



Opisal bom svojo izkušnjo. Ocenjevalni center je trajal šest ur. Najprej smo v skupini gradili zahtevno maketo iz lego kock, nato pa smo reševali več pisnih nalog. Vmes sem skočil na razgovor in moral voditi težka usklajevanja s pripravljenimi igralci.

Ves čas me je priganjal čas, zato nisem rešil vseh nalog. Vsak moj gib so spremljali štirje opazovalci. Izkušnja je bila naporna, a sem bil zanjo hvaležen, saj sem se naučil veliko novega o sebi.

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

KAKO ZAČETI Z OCENJEVALNIM CENTROM?

Izhodišče je kompetenčni profil (kaj želimo opazovati) in jasen cilj ocenjevalnega centra (zakaj želimo nekaj opazovati). Nato se moramo odločiti, ali želimo ocenjevalni center izvesti v lastni režiji ali s pomočjo zunanjih strokovnjakov. Manj izkušenim organizacijam priporočamo, da vsaj za prve ocenjevalne centre poiščejo zunanjo strokovno pomoč. Kadroviki lahko sodelujejo z razvijalci testnih nalog, organizatorji ocenjevalnega centra ali/in kot presojevalci, s čimer kadroviki v organizaciji pridobijo dragocene izkušnje.

Sodelovanje s strokovnjaki ima nekaj prednosti. Organizacije težko pridejo do nalog, ki ustrezajo kompetenčnemu modelu. V svetu obstaja malo ponudnikov, ki bi prodajali že izdelane naloge. Ko so naloge razvite, pa je treba načrtano prenesti v prakso in se odzvati na nepredvidene situacije.

NALOGE V OCENJEVALNEM CENTRU

Osrčje ocenjevalnega centra so kakovostne naloge. Dobre naloge bodo sprožile vedenja, ki so zapisana v kompetenčnem modelu. Slabe naloge bodo sprožile vedenja, ki jih ne želimo meriti, ker za kompetenčni profil niso pomembna. Da bi dobili čim bolj celovito informacijo o kandidatih, je smiselno kombinirati več različnih nalog. Spodaj so prikazane najbolj tipične naloge v ocenjevalnem centru.

Tabela 4.4: Najpogostejše naloge ocenjevalnih centrov

VRSTA NALOGE	PRIMER NALOGE	PRIMERNA ZA KOMPETENCO
Skupinske ustvarjalne naloge imajo odprt problem, ki ga je mogoče rešiti s sodelovanjem v skupini in kreativno uporabo izhodiščnega materiala.	Gradnja mostu ali stolpa iz papirja.	<ul style="list-style-type: none"> › <i>proaktivno delovanje</i> › <i>krepitev sodelovanja</i>
Naloge usklajevanj zahtevajo uskladitev različnih mnenj, ki so jih predhodno izoblikovali pari ali posamezniki. Končna rešitev je lahko le ena, sprejeta pa mora biti s konsenzom vseh sodelujočih.	Kaj vzeti s sabo na samotni otok?	<ul style="list-style-type: none"> › <i>osredotočenost na uporabnika</i> › <i>krepitev sodelovanja</i> › <i>predanost ciljem</i>
Individualni pogovori so posebna oblika igre vlog, kjer kandidat vodi selekcijski, svetovalni ali mentorski (ang. coaching) pogovor s težavno osebo. Vlogo težavne osebe odigra igralec na podlagi vnaprej pripravljenega scenarija.	Izboljšanje učinkovitosti nemotiviranega delavca.	<ul style="list-style-type: none"> › <i>osredotočenost na uporabnika</i> › <i>razvoj timov</i>
Govorni nastopi so primerni predvsem za kandidate, ki javno nastopajo. Kandidati poskušajo z vsebino in neverbalno govorico navdušiti občinstvo.	Predstavitve inovativnega izdelka.	<ul style="list-style-type: none"> › <i>osredotočenost na uporabnika</i>
V pisnih odgovorih kandidat poda pisni odgovor na določeno perečo temo. V nalogi se preverjajo pisno izražanje in diplomatske spretnosti.	Odgovor na pritožbo stranke.	<ul style="list-style-type: none"> › <i>osredotočenost na uporabnika</i>

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

VRSTA NALOGE

PRIMER NALOGE

PRIMERNA ZA KOMPETENCO

Analične naloge imajo podana izhodišča v številčni in/ali pisni obliki. Pravilen odgovor ni takoj viden: za rešitev je treba uporabiti logične spretnosti in strateško razmišljanje.

Študije primerov s fakultet.

- › zavezanost strokovnosti
- › usmerjenost na prihodnost

Naloge »v predalu« (in-tray) zahtevajo od kandidata, da se organizira v veliki količini informacij in opredeli vrstni red aktivnosti v določenem časovnem obdobju.

Organiziranje delovnika na podlagi e-pošte.

- › predanost ciljem
- › organiziranje dela

Dobre naloge ne kopirajo delovnih nalog. S tem bi preverjali znanje, in ne mehkih kompetenc. Dobre naloge preverjajo iste kompetence, kot jih zaposleni potrebuje na delovnem mestu, a to naredijo na posreden način. Če denimo preverjamo pogajalske spretnosti pri vodjih, bomo izbrali nalogo usklajevanj, kjer se bo posameznik pogajal z drugimi udeleženci o neki splošni temi (na primer o maskoti za projekt kompetenc v državni upravi).

NAČRTOVANJE OCENJEVALNEGA CENTRA

Pri načrtovanju ocenjevalnega centra so ključni štiri parametri: komunikacija, čas, prostor in človeški viri. Iskrena, pravočasna komunikacija pomembno zmanjša negotovost med zaposlenimi. Ocenjevalni center je časovno intenzivna metoda. Za izvedbo kompleksnega ocenjevalnega centra potrebujemo dva dni (en dan za izvedbo in en dan za uskladitev ocen). Ocenjevalni center za najvišje pozicije je smiselno izvesti zunaj sedeža organizacije. Pogosto več aktivnosti poteka sočasno, zato moramo imeti na voljo en večji prostor in vsaj en manjši prostor.



Eden od naših sodelavcev je dobil vabilo na ocenjevalni center. Ker ne ve, kaj ga čaka, že išče razloge, kako se lahko ocenjevalnemu centru izogne. Da bi mu olajšala negotovost, sem ga pomirila in mu pojasnila:

- › kakšen je namen ocenjevalnega centra,
- › kako bodo rezultati vplivali na njegovo kariero,
- › po kakšnem ključu je bil prav on izbran,
- › kdo bo imel dostop do informacij iz ocenjevalnega centra,
- › kakšne koristi bo imel od ocenjevalnega centra in
- › kako bo lahko prišel do povratnih informacij.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Pri ocenjevalnem centru pogosto sodelujejo notranji kadri, predvsem neposredni vodje in kadroviki. S tem dobijo neposredne informacije o kandidatih, hkrati pa vzpostavijo bolj zaupljiv odnos do metode. V primeru sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki so notranji kadri največkrat v vlogi presojevalcev. Bolj zahtevne naloge pa moderirajo zunanji strokovnjaki (moderiranje preizkusa, igranje vlog s kandidati).

IZVEDBA OCENJEVALNEGA CENTRA

Moderator poskrbi, da ocenjevalni center poteka v skladu z zastavljenim načrtom. Vloga izkušenega moderatorja je ključna predvsem pri zapletih. Če določena naloga ne izzove pravih vedenj ali je prelahka za udeležence, se moderator odloči za ustrezen ukrep.

Naloga presojevalcev je zapisovanje vedenj, ki vplivajo na končno oceno. Kakovostno presojanje ni lahko delo, saj je treba pozorno spremljati dogajanje in hitro beležiti opaženo. Presojevalce pogosto preseneti količina informacij. A kot pri vsaki novi večini tudi tu na podlagi izkušenj hitro napredujejo.

USKLAJEVANJE OCEN

Ko kandidati zapustijo prostor, pride na vrsto ključni del: usklajevanje opažanj med različnimi presojevalci. Takrat pod vodstvom moderatorja presojevalci primerjajo svoja opažanja za vsakega kandidata posebej in posredujejo vse informacije, ki so jih odkrili med preizkusom.

Včasih bo prišlo med presojevalci do nestrinjanj. Takrat je treba opažanja podkrepiti z natančnimi argumenti. Določeno vedenje si je mogoče napačno razložiti ali opaziti nekaj, česar drugi niso. S poslušanjem vsakega presojevalca je mogoče priti do dragocenih informacij o kandidatu. Pri ocenjevalnem centru ne vlada zakon močnejšega: končna opažanja se vedno sprejmejo s konsenzom vseh presojevalcev.



V redu, zdaj sem se malo poglobil v ocenjevalne centre. Odkril sem, da najbolje delujejo skupine, v katerih je sedem do deset udeležencev. Vsakega udeleženca morata v danem trenutku opazovati dve osebi. Tako dobim kakovostne, celovite informacije. Če je v preizkusu več skupinskih nalog, potrebujem tri do štiri presojevalce, da ujamejo vse ključne informacije. Kaj pa, če nimam na voljo dovolj presojevalcev?



Mihi svetujem, naj si pomaga tako, da:

- › oblikuje praktične skupinske izzive za manjše skupine (tri do štiri ljudi),
- › med intervjujem odigra vlogo in pozove kandidata, da se čim bolje znajde v situaciji,
- › kandidatom da katero od nalog, ki jo v njegovem oddelku izvajajo začetniki.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Končno oceno kompetenc podamo šele takrat, ko smo zapisali vsa ključna opažanja. Pri tem se držimo presojevalne lestvice, ki smo jo spoznali v predhodnih poglavjih.

POVRATNE INFORMACIJE

Po napornem dnevu kandidate zanima, kako so se odrezali. Povratne informacije podamo čim prej (na primer v roku 14 dni, ko so spomini še sveži). Pri tem se postavimo v vlogo mentorja (ang. coach): postavljamo vprašanja, s katerimi spodbudimo razmišljanje in izmenjavo mnenj. Zanima nas, kako kandidat ocenjuje svoj doprinos, kako si interpretira povedano in kaj je pripravljen storiti za razvoj manj razvitih kompetenc.

S spoštljivim pristopom in odprto komunikacijo zmanjšamo obrambno naravnost. Ta je sicer redka, saj se kandidati v veliki večini strinjajo s posredovanimi informacijami. Do številnih spoznanj so prišli že sami med reševanjem nalog. Ta neposredni uvid in višja raven zaupanja v rezultate sta pomembni prednosti ocenjevalnih centrov.

4.4 Primernost uporabe različnih metod

Vse metode presojanja zaposlenih niso enako uporabne ali učinkovite za vse situacije. Zato v nadaljevanju sledi pregled glavnih prednosti in pomanjkljivosti vsake od njih.



Opisanih je bilo veliko metod za presojanje kompetenc – kako naj se zdaj odločim, katero metodo naj uporabim?

VEDENJSKI RAZGOVORI

Vedenjski razgovori, če so izpeljani pravilno, nam lahko ponudijo bolj kakovostne in podrobne podatke o kompetencah in uspešnosti zaposlenih kot pa standardizirani ocenjevalni vprašalniki. Po drugi strani pa se bolj izkušeni kandidati oziroma zaposleni na vedenjski razgovor lahko do določene mere pripravijo vnaprej in tako ponudijo odgovore, ki jih vodje oziroma kadroviki pričakujejo oziroma želijo slišati. To pa seveda ni zaželeno, kajti tako ne bomo pridobili realnih ocen o kompetencah. Pri tej metodi se torej lahko zatakne, če ocenjevalec ni večš postavljanja kakovostnih (pod)vprašanj oziroma razpolaga zgolj z omejenim naborom (pod)vprašanj. Torej, uspešnost vedenjskih razgovorov je v veliki meri odvisna od usposobljenosti ocenjevalca, da zna primerno voditi vedenjski razgovor.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Vedenjski razgovori so sicer zelo primerni za vse situacije, ko pridobivamo podatke od kandidatov ali zaposlenih. Ker izhajamo iz prepričanja, da preteklo vedenje najbolje napoveduje prihodnje vedenje, je njihova stopnja zanesljivosti višja kot pri drugih oblikah razgovorov. Primerni so tako pri zaposlovanju kot takrat, ko je vodja odgovoren le za manjšo skupino zaposlenih. Namreč vsak vedenjski razgovor poteka kar nekaj časa, in če ima vodja veliko podrejenih, bo težko z vsakim oziroma vsako opravil poglobljen vedenjski razgovor.

PSIHOLOŠKA TESTIRANJA

Kot prednosti te metode lahko navedemo, da lahko z njimi presojamo lastnosti večjega števila kandidatov oziroma zaposlenih naenkrat in jih tudi preprosto ovrednotimo glede na navodila proizvajalca testa. Po drugi strani pa psihološke teste lahko uporabijo in ovrednotijo le strokovnjaki, ki so se za uporabo določenega testa primerno usposobili. To so pri nas skoraj izključno psihologi, ki se ukvarjajo s psihologijo dela in organizacije.

Psihološki testi so zasnovani na predpostavki, da merijo razmeroma stabilne značilnosti in lastnosti posameznikov. Čeprav nam rezultati teh testov pomagajo razumeti, kakšne so kompetence kandidatov, pa je rezultat zgolj posreden. Rezultati, ki jih pridobimo s psihološkimi testi, nam torej sami po sebi pogosto ne povedo dovolj o dejanskih kompetencah zaposlenih, ampak o njihovih stabilnih značilnostih, ki nakazujejo na njihove kompetence. Pri presojanju kompetenc zaposlenih nam torej psihološki testi ne morejo ponuditi dokončnih informacij, potrebnih za nadaljnji razvoj kompetenc. Poleg tega je rezultate, pridobljene s psihološkimi testi, treba ovrednotiti z dodatnimi podatki. To pa pomeni, da je to metodo nujno treba dopolniti z dodatnimi metodami pridobivanja podatkov o dejanskih kompetencah zaposlenih.

OCENJEVALNI CENTRI

Različne vaje in naloge, ki jih kadroviki uporabijo pri ocenjevalnih centrih, po eni strani ponujajo veliko podatkov o kompetencah zaposlenih. Ta metoda omogoča presojanje kompetenc z različnih vidikov in posledično ponuja možnost za bolj pravilne in obsežne rezultate o kompetencah. Na to metodo se je tudi težje vnaprej pripraviti, kajti naloge od kandidatov oziroma zaposlenih zahtevajo dejansko uporabo veščin.

Po drugi strani pa v ocenjevalnih centrih ne presojamo dejanskih delovnih nalog, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno delo, ampak le delovne naloge, ki so tem podobne. Zato je presojanje kompetenc pri tej metodi zahtevno. Metodo ocenjevalnega centra se lahko uporabi za presojanje različnih delovnih mest, po drugi strani pa naloge, če niso premišljeno zastavljene, niso dovolj specifične za presojanje dejanskih kompetenc oziroma se pri slabo premišljenih nalogah lahko zgodi, da v resnici zahtevajo uporabo za nas manj relevantnih kompetenc.

V ocenjevalnem centru je zlasti pomembno, da so presojevalci primerno pripravljene na opazovanje in posledično na presojanje kompetenc. Pri tej metodi namreč potrebujemo več presojevalcev, ki morajo biti čim bolj skladni glede opazovanih vedenj in pomena različnih ocen, ki jih uporabljajo pri presojanju, oziroma morajo svoja opažanja naknadno uskladiti.

Poleg tega je uporaba te metode z vidika ekonomičnosti precej draga in torej neprimerna za ocenjevanje kompetenc vseh zaposlenih. Da bi znižali stroške uporabe ocenjevalnih centrov, jih največkrat uporabimo za presojanje kompetenc manjše skupine kadrov, kot so vodje ali določena skupina zaposlenih, ki jih želimo v prihodnosti razviti za vodstvena ali posebej zahtevna strokovna delovna mesta.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc



Alternativne metode ocenjevanja kompetenc imajo določene prednosti pred vprašalniki za presojo kompetenc:

- › z vedenjskimi razgovori in ocenjevalnimi centri lahko pridobimo bogate informacije o kandidatih za prosta delovna mesta,
- › s psihološkimi testi lahko ocenimo veliko zaposlenih hkrati, pridobljeni rezultati pa so povsem nepristranski.

Po drugi strani pa imajo vse tri metode pomembne pomanjkljivosti:

- › vedenjski razgovori lahko zahtevajo veliko časa za izvedbo, če je kolektiv velik,
- › ocenjevalni centri so povezani z visokimi stroški,
- › s psihološkimi testi kompetence presojamo le posredno,
- › vse tri metode zahtevajo več predpriprave kot druge metode in posebej usposobljene presojevalce.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

5 | PODAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ

Po izvedenem presojanju se vodja sestane z zaposlenim, ki je bil presojan, da bi mu sporočil povratne informacije in da bi skupaj naredila načrt za nadaljnji razvoj zaposlenega. Za razvoj kompetenc so ključna usposabljanja oziroma dogovorjene aktivnosti, ki sledijo presojanju, celotni razvojni proces pa se začne s kakovostno podanimi povratnimi informacijami. V tem poglavju so zbrane informacije, da bo podajanje informacij čim lažje in čim bolj kakovostno.

5.1 Analiza in razumevanje poročila o kompetencah

Poročilo o kompetencah vsebuje nekaj segmentov in zelo pomembno je, da vsakemu od njih posvetimo pozornost. Glavni element poročila o kompetencah je zgoraj omenjeni profil kompetenc, poleg tega pa poročilo običajno zajema tudi pisni komentar rezultatov. Poročilo lahko vključuje tudi predlog razvojnih aktivnosti glede na ugotovitve presoje, katerih namen je predvsem pomoč pri diskusiji in opredelitvi razvojnih aktivnosti skupaj z zaposlenim. V nadaljevanju so podane usmeritve za razumevanje profila kompetenc.

INFORMACIJA 1: POVPREČNA IZRAŽENOST KOMPETENC

Osnovna informacija je izraženost kompetenc, ki se jo izračuna iz povprečja posameznih vedenj. Povprečja izračunamo tako, da vsaki od opisnih ocen (skoraj nikoli, včasih, pogosto, zelo pogosto, vedno) na lestvici za presojo kompetenc pripišemo eno od vrednosti v razponu od 1 do 5, in sicer tako, da ima izbira skoraj nikoli vrednost 1 in izbira vedno vrednost 5. Izbranih odgovorov, ki smo jim pripisali vrednost, nato izračunamo povprečje. Pri analizi upoštevamo: absolutne vrednosti (kategorije »skoraj nikoli« in »občasno« lahko dojemamo kot nizke, kategorije »zelo pogosto« in »vedno« pa kot visoke) in relativne vrednosti (katera kompetenca izstopa v pozitivni smeri in katera v negativni smeri v primerjavi z drugimi kompetencam).



Mihi svetujem, naj analizira razlike med posameznimi rezultati – tako med posameznimi kompetencami kot tudi med različnimi ocenjevalci, če ti obstajajo.

Pozoren mora biti tudi na najvišje rezultate in na rezultate, ki so pod pričakovano ravno. V poznejšem pregledu profila naj skupaj z zaposlenim analizirata podrobnosti pri nižjih rezultatih na podlagi izjav in kategorije presojevalcev.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

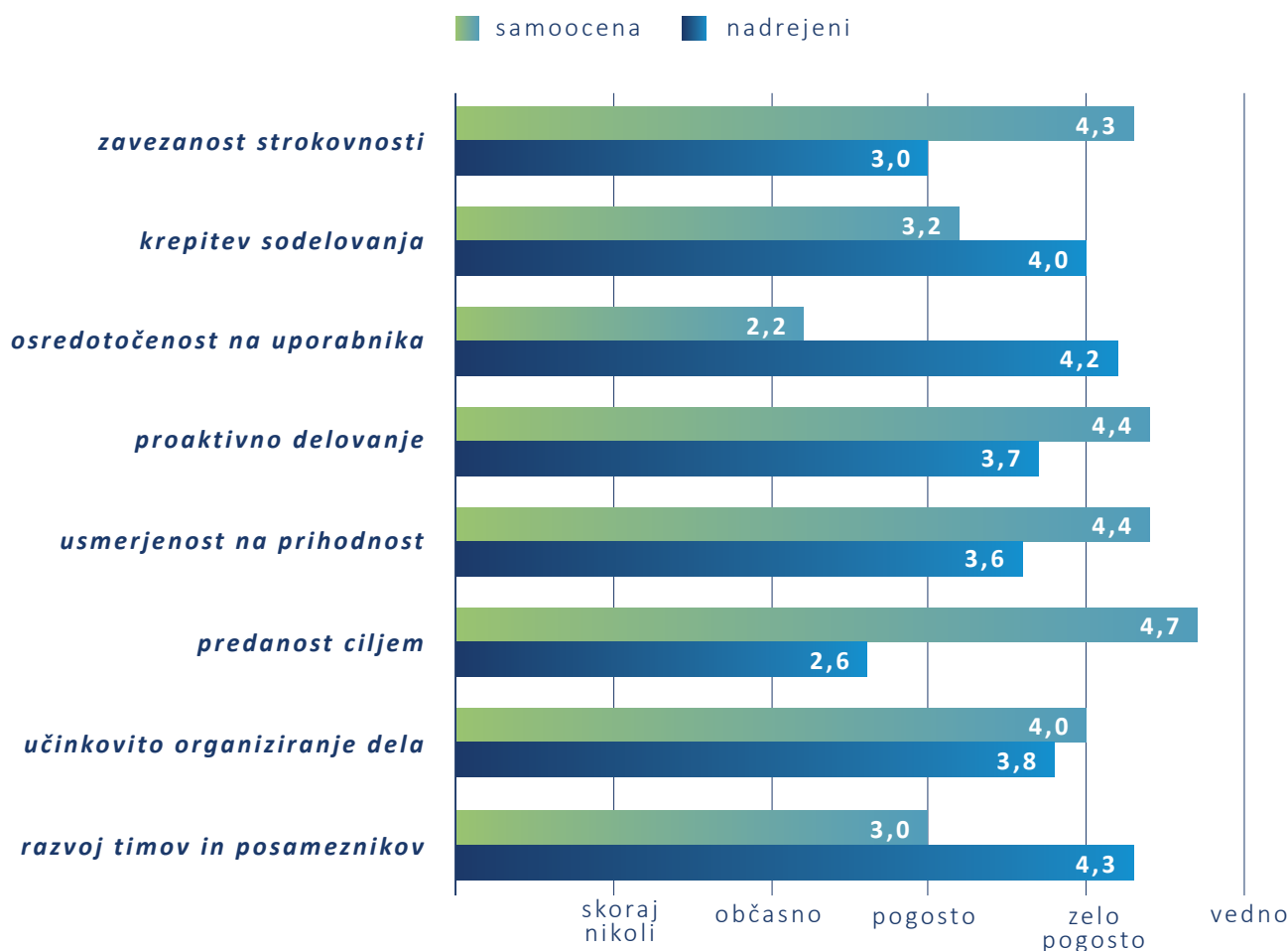
- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

INFORMACIJA 2: PRESOJA NADREJENEGA NASPROTI SAMOPRESOJI (ČE IZVEDBA TO PREDVIDEVA)

Kot je bilo v priročniku že omenjeno, svetujemo, da se pri presojanju kompetenc vključi tudi samopresojo zaposlenega, saj daje primerjava dveh različnih perspektiv veliko dragocenih informacij. Prvi niz vrednosti običajno kaže, kako presojsani zaposleni vidi samega sebe; drugi niz kaže, kako ga doživlja nadrejeni. Dejstvo, da se včasih samopresoja razlikuje od mnenja nadrejenega, ni nič neobičajnega. Zaposleni in njegov vodja razpolagata z različnimi informacijami o motivih za določeno vedenje in na isto situacijo gledata z različne perspektive. Vse navedeno vpliva na razlike med obema presojevalcema. Vredno je raziskati vse kompetence, kjer so razlike med nadrejenim in samooceno večje od 0,7 točke pri petstopenjski lestvici.

Na sliki 5.1 je prikazan primer profila za presojo temeljnih in vodstvenih kompetenc s primerjavo vrednosti na osnovi samopresoje in presoje nadrejenega. Z vidika relativne izraženosti kompetenc bi se bilo z zaposlenim smiselno pogovoriti o razlogih za razliko med lastnim videnjem sebe in vrednotenjem, ki ga je opravil nadrejeni pri kompetencah *zavezanost strokovnosti*, *krepitev sodelovanja*, *osredotočenost na uporabnika*, *usmerjenost na prihodnost*, *predanost ciljem ter razvoj timov in posameznikov*.



Slika 5.1: Primer kompetenčnega profila za presojo temeljnih in vodstvenih kompetenc s povprečnimi vrednostmi za samooceno in presojo, ki jo opravi nadrejeni.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Z vzporedno analizo presoje in samopresoje lahko Miha pridobi informacije o tem, kako se zaposleni doživlja, v večini primerov pa se to odraža tudi pri načinu presojanja drugih.

› Če se zaposleni neprekinjeno pri večini ali vseh kompetencah presodi nižje (za 0,7 ali večjo vrednost) od preostalih presojevalcev, gre verjetno za osebo, ki ni ozavestila vseh svojih močnih točk, je nagnjena k samokritičnosti, verjetno pa tudi h kritičnosti do drugih oseb v okolici.

› Če se zaposleni neprekinjeno pri večini ali vseh kompetencah presodi višje (za 0,7 ali večjo vrednost) od preostalih presojevalcev, gre verjetno za osebo, ki svoje sposobnosti precenjuje in nima popolnoma realne slike o razvitosti svojih kompetenc.

Preden pa lahko Miha sprejme takšen sklep, naj z zaposlenim vedno preverita, ali je lestvico, ki je bila uporabljena med presojo, razumel na pravi način.

INFORMACIJA 3: POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH VEDENJ

Povprečna izraženost kompetenc zakrije morebitne razlike med posameznimi vedenji. Vodja naj preveri, ali so razlike med presojami znotraj posamezne kompetence velike (vodja na primer vidi zaposlenega zelo drugače kot vidi sam sebe) ali majhne (oba vidita zaposlenega podobno). Pozoren naj bo predvsem na tista vedenja, ki izstopajo v pozitivni ali negativni smeri pri posamezni kompetenci. Med pogovorom se je smiselno osredotočiti tudi na vedenja, kjer je velika razlika v presoji nadrejenega in samopresoji, če je bila izvedena.



Ko analiziram rezultate po kategorijah različnih presojevalcev, lahko ugotovim, kako se presojeni zaposleni obnaša v različnih poslovnih situacijah z različnimi skupinami.

Pogosto opazim zanimiv pojav:

› Nadrejeni so najbolj kritični, saj imajo po navadi najvišja pričakovanja do presojanega zaposlenega, zato so njihove presoje nekoliko strožje (in rezultati na presoji nižji).

› Podrejeni presojanega presodijo blažje. In potem sem v dvomih – ali naj bolj zaupati strogim ali blagim ocenam? Na srečo vse postane bolj jasno, ko se na štiri oči pogovorim z zaposlenim, ki mi pojasni še svoj vidik.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

INFORMACIJA 4: MANJKAJOČE VREDNOSTI

Manjkajoče vrednosti niso tako pogoste pri presojah nadrejenega in pri samooceni. Pogostejše so pri presojanju s strani podrejenih ali sodelavcev. Kljub temu pa naj vodja razišče vzroke za izpuščene ocene. Trditve so namreč precej splošne, zato je smiselno preveriti, ali je zaposleni imel kakšen utemeljen razlog, da kje ni podal ocene. Podobno naj za svoje izpuščene trditve naredi tudi vodja in vzroke pojasni zaposlenemu.

INFORMACIJA 5: ANALIZA KOMENTARJEV

Čeprav po navadi dajemo številskim podatkom zaradi prepričanja o njihovi večji objektivnosti večjo težo, se pri razlagi profila upoštevajo tudi komentarji, ki so jih podali presojevalci, če presoja to omogoča. Analizirati je treba vse komentarje in pozornost posvetiti tistim, ki se ponavljajo.

5.2 Struktura povratne informacije

Dajanje povratnih informacij je lahko izziv, zlasti če je treba zaposlenemu sporočiti, katera so področja za nadaljnji razvoj. Konstruktivne povratne informacije lahko pomagajo zaposlenemu obogatiti odnose v kolektivu ter izboljšati kompetence. Skladno s tem lahko dobra povratna informacija izboljša uspešnost celotnega kolektiva. Vendar pa imajo povratne informacije smisel le, če jih je presojan pripravljen sprejeti in si prizadevati za nadaljnji razvoj. Odziv presojanega bo odvisen tudi od načina sporočanja povratnih informacij.

Povratna informacija na podlagi presoje se poda v ločeni sobi, na štiri oči (prisotna sta samo presojan in vodja) in je časovno omejena – po navadi traja od 45 minut do ene ure. Povratne informacije ne dajemo celotni delovni skupini zaposlenih ali celotnemu oddelku naenkrat. Pomembno je, da je komunikacija v vsakem trenutku dvosmerna, običajna struktura povratne informacije pa je podana v spodnji tabeli.

Tabela 5.1: Predvidena časovnica in vsebina povratne informacije

SEGMENT	TRAJANJE	OPIS
UVOD	5–10 min	<ul style="list-style-type: none"> - Opis namena presoje in prednosti presoje za zaposlenega. - Poudarjanje razvojnega vidika presoje in opis nadaljnjih korakov v procesu. - Preverjanje občutkov glede procesa.
ANALIZA REZULTATOV	30–40 min	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza rezultatov, ki jih je podal nadrejeni. - Preverjanje vtisa o povedanem pri presojanem. - Prednost imajo pozitivne povratne informacije, nato sledijo manj prijetne. - Primerjava med vrednostmi nadrejenega in samooceno. - Analiza posameznih vedenj znotraj kompetenčnega profila.
ZAKLJUČEK	10 min	<ul style="list-style-type: none"> - Povezovanje informacij v širšo sliko. - Priporočila za razvoj. - Čas za vprašanja in odgovore.

Med celotnim procesom podajanja povratne informacije je pomembno presojanemu zaposlenemu postavljati vprašanja o njegovem videnju situacije.

5.3 Način komunikacije pri podajanju povratne informacije

Vodje pogosto preseneti, da pogovor o kompetencah poteka drugače kot drugi pogovori z zaposlenimi. V primerjavi z delegiranjem nalog vodje ne morejo delegirati tempa in smeri sprememb pri svojih zaposlenih. Prevelika neposrednost in vsiljevanje svojih pogledov prebudi nasprotno vedenje: zaposleni se na videz strinjajo s povedanim, v resnici pa čutijo še večji odpor do sprememb.

Odpri, iskren pogovor o kompetencah zmanjša obrambno naravnost zaposlenega. Kadar vodja oblikuje varno vzdušje, kjer lahko vsaka stran izrazi svoje mnenje, bo zaposleni sprejel povratne informacije kot dobronamerne. Pogovor o kompetencah postane pogovor med dvema enakovrednima partnerjema, ki skupaj iščeta rešitve, potrđita načrt ukrepov in določita časovni okvir aktivnosti. Vodja v pogovoru sledi dvema ciljema: prebuditi želi refleksijo o prejetih ocenah in motivirati zaposlenega za delo pri manj izraženih kompetencah. Spodaj je navedenih nekaj pogostih napak, ki jih delajo vodje v pogovoru, in nasvetov, ki prinašajo boljše rezultate.

Tabela 5.2: Pogoste napake pri vodenju razgovora in predlogi za izboljšanje

KAJ ŠKODUJE VODJI PRI VODENJU RAZGOVORA?	KAJ POMAGA VODJI PRI VODENJU RAZGOVORA?
Vodja govori večino časa, zaposleni pa poslušajo.	Najučinkovitejši pogovori so tisti, kjer zaposleni govori več časa kot vodja.
Dokazovanje, kdo ima bolj prav, kdo pozna »resnično« plat zgodbe.	Razmišljanje, zakaj vsak od sogovornikov vidi določeno vedenje nekoliko drugače.
Opravičevanje, zakaj so pri določenih kompetencah ocene takšne, kot so.	Vodja ima pravico povedati svoje mnenje. Pomembno je, da je iskren in da vrednosti argumentira s konkretnimi vedenji.
Podrobno, dolgotrajno pojasnjevanje rezultatov.	Kratko pojasnilo, kaj kažejo rezultati. Nato vprašanje zaposlenemu, kako si razlaga ta opažanja.
Pojasnjevanje vseh kompetenc in vedenj.	Osredotočenost na ključna področja v kompetenčnem profilu.
Podajanje nasvetov o tem, kaj lahko zaposleni naredi drugače.	Vedno damo možnost, da zaposleni najprej sam izrazi, kaj je pripravljen spremeniti. To poveča verjetnost, da do sprememb dejansko pride.
Temeljni namen pogovora je posredovanje rezultatov o kompetencah.	Temeljni namen pogovora bi moral biti razvoj določenih kompetenc.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

5.4 Povratna informacija za razvoj zaposlenih

Priporočilo za učinkovito podajanje povratnih informacij vključuje formulo:



Slika 5.2: Formula za pomoč pri podajanju povratne informacije.

SITUACIJA

Pri podajanju povratnih informacij je pomembno, da vodja zaposlenega motivira in ga spodbuja h kritični samorefleksiji, tj. razmišljanju o sebi. Pridobi naj njegov pogled, zakaj mu je bila po njegovem mnenju dodeljena posamezna vrednost pri določeni kompetenci. Zaposlenemu naj pomaga poiskati konkretne situacije, ki so pripeljale do takšne presoje.

VEDENJE

V tem delu vodja poskuša raziskati vedenja, ki so se v vprašalniku izkazala kot bolj kritična. Posveti naj se kontekstu in razlogom za določeno vedenje. V tem procesu mora biti vodja objektiven in pozoren, da ne dela prehitrih sklepov. Primer takšnega vprašanja je: »Če sem dobro razumel-a, te je zmotila komunikacija sodelavca na sestanku in si ga zato prekinil med pogovorom o novem projektu?«

VPLIV VEDENJA NA DRUGO OSEBO

Nato vodja zaposlenemu pojasni vpliv tega vedenja na drugo osebo, nekaj ljudi ali na celotno skupino. Pomembno je, da se zaposleni zaveda pomena prekinjanja nadrejenih za nadaljnjo razpravo, ki ima učinek tudi na druge udeležence sestanka. S tem je na primer lahko ogrožen potek celotnega sestanka. Učinek povratne informacije je lahko močnejši, ko je govor o vplivu na skupino: »Ko ste prekinili svojega nadrejenega, je sestanek šel v drugo smer. Kaj menite o tem?«

NADALJNJE DEJAVNOSTI

Na koncu vodja ponudi nekaj predlogov za nadaljnje korake, ki jih lahko zaposleni naredi. Kaj se lahko naslednjič spremeni? Najprej postavi vprašanje zaposlenemu, kaj bi sam predlagal, da bi naslednjič lahko spremenil. Šele nato lahko vodja poda tudi svoje predloge. Na primer: »Morda lahko naslednjič počakate in daste nadrejenemu več časa, da podrobneje pojasni, kako vidi korake novega projekta, tako da je vsakdo seznanjen z njegovim pogledom. Nato postavite vprašanja, ki so za vas ključnega pomena pri izvajanju. To bo pomagalo pri ohranjanju sestanka na pravi poti in omogočilo konstruktivno razpravo.«

Pri podajanju povratne informacije je dobro vedeti, da je pravo vprašanje že pol odgovora. Vodja naj torej postavlja čim več vprašanj. Poleg tega lahko pri sporočanju neprijetnih novic uporabi tehniko sendviča. Tako bo zagotovil, da bo njegova povratna informacija karseda korektna.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Kaj je to tehnika sendviča?!? Preden nadaljujem z branjem, grem raje na en sendvič ...

Tehnika sendviča sestoji iz tega, da vodja zaposlenega vsaj minimalno pripravi na neprijetno kritiko, ki jo bo podal. Pogovor začne z nečim, kar zaposleni počne dobro, z dajanjem iskrenega komplimenta ali pohvale. Šele potem pove, kaj mora zaposleni izboljšati ali spremeniti. Nato spet zaključi s pohvalo ali predlogom, da se vedenje/delo lahko opravi bolje. Tehnika sendviča je dobra izbira za podajanje vseh vrst negativnih informacij.



Mihi sem svetovala, naj pri podajanju povratne informacije komunicira na način, da:

- › *Uporablja pretekli čas: sam proces presoje se je že zgodil in kompetence so presojene na način, kot jih je zaposleni izražal v preteklosti.*
- › *Opiše naj vedenja, ki jih kompetenca vključuje, ne pa osebnosti presojanega. Na primer: »Vaši sodelavci so opazili, da ste se v nekaterih situacijah močno odzvali.« Namesto: »Vaši sodelavci so ugotovili, da ste eksplozivni.«*
- › *Pozoren naj bo na svojo neverbalno komunikacijo: govori naj z mirnim tonom, sedi sproščeno, ne prekriza rok ali nog, drži naj bo odprta in pozoren naj bo, da ne razkrije svojih čustev z obraznimi izrazi.*
- › *Aktivno naj posluša zaposlenega.*

5.5 Kaj lahko vodja pričakuje med podajanjem povratne informacije?

ČUSTVEN ODZIV NA POV RATNO INFORMACIJO

Zelo pomembna točka pri podajanju kakovostne povratne informacije je razumevanje, zakaj zaposleni ob tem doživljajo strah in druga močna čustva.

Ko se zaposleni na povratno informacijo odzove čustveno, je priporočljivo narediti odmor. Oseba, ki posreduje povratno informacijo, mora biti pripravljena, da prejemnik informacije v trenutku prevelikega čustvenega naboja narekuje tempo



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

povratnih informacij. V teh situacijah so dobrodošli pomirjajoči komentarji. Tako vodja pokaže zaposlenemu, da mu stoji ob strani in da ga razume.

Izjave, kot so »*vidim, da vas je to prizadelo, počakal bom, da se umirite, nato bova nadaljevala razgovor*« ali »*sprejemanje povratnih informacij je lahko neprijetna izkušnja, ki marsikoga zbega in zmede*«, bodo ustvarile pri zaposlenemu občutek, da je vodji jasno, kaj se dogaja in da razume, kako se počuti. Vodja naj poudari, da ima zaposleni za pomiritev na voljo toliko časa, kolikor ga potrebuje. Zaposleni se bo na to najverjetneje dobro odzval.

Vodja naj ne poskuša predvidevati, zakaj je zaposleni doživel čustveni izbruh. Bolje je, da zaposleni to sam razloži, vodja pa mu pomaga s podvprašanji, kot so:

- Kaj je tisto, kar vas je razburilo?
- Kako se v tem trenutku počutite?
- Ali obstaja kaj, kar lahko storite, da to spremenite?

Da bi vodja lažje razumel in potrdil tisto, kar mu zaposleni govori in kar čuti, naj uporablja miren in nevtralen ton. Jeza je pogosto le drugotno občutje, za katerim se skrivajo strah, frustracija in nemoč. Zaposlenega lahko vpraša, kaj lahko sam stori, kar bi mu pomagalo pri umiritvi.

Vedno je dobro vprašati: »*Kakšno povratno informacijo ste pričakovali?*« Ali pa: »*Kakšna povratna informacija je po vašem mnenju najbolj smiselna?*«

OBRAMBNI ODZIV NA POV RATNO INFORMACIJO

Obrambni odziv je odvisen od posebnosti posameznika in se pogosto povezuje z občutkom negotovosti pri zaposlenem. Če zaposleni zavrača povratno informacijo, jo vidi kot negativno ali neresnično, se je smiselno osredotočiti na preverjanje dogajanja pri zaposlenem. Vodja lahko tako na primer postavi vprašanje: »*Zdi se mi, da niste prepričani, da je tisto, kar so drugi rekli o vas, realno in veljavno. Ali je to tisto, o čemer razmišljate?*«

S tem ko ni neposredno naslovil obrambnega stališča zaposlenega, mu je dal vedeti, da ga je voljan poslušati in slišati tudi njegovo stran zgodbe. To bo vodji dalo priložnost, da se ponovno dotakneta tistih povratnih informacij, na katere se je zaposleni obrambno odzval.

Vodja naj ne poskuša vsiliti svojih namenov ali mišljenj, dokler je zaposleni v obrambnem razpoloženju. Raje naj postavlja vprašanja. Situacijo je mogoče sprostiti s potrjevanjem tistega, kar zaposleni govori in misli. S tem vodja dobi priložnost za preusmeritev obrambnega vedenja.

Zaposleni lahko med prejemanjem povratne informacije postaja vedno tišji. V takšnih trenutkih je pomembno, da vodja zaposlenega nagovori: »*Opazil-a sem, da ste med najinim razgovorom postali tišji. Sprašujem se, o čem razmišljate in kaj čutite v tem trenutku. Ali želite deliti to, o čemer razmišljate?*« Vodja naj ne prekinja tišine, ampak pusti zaposlenega, da sam začne pogovor, ko bo pripravljen.

V določenih primerih zaposleni precenjuje svoje kompetence. Morda meni, da je le njegovo samovrednotenje realno. V tem primeru mu vodja razloži, da je za uspešno delo v organizaciji enako pomembno tudi to, kako ga vidijo drugi, saj to vpliva na njihovo vedenje do njega. Mnenje vodje o zaposlenem vpliva na številne odločitve (denimo napredovanja,



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

karierni razvoj), zato je pomembno, da je zaposleni z njim seznanjen. Zaposlenemu vodja ne vsiljuje svojih pogledov, vseeno pa ga je smiselno vprašati, kako si razlaga vrednosti presoje, ki jih je podal vodja.



Miha me je vprašal, kaj naj naredi v primerih, ko se zaposleni ne strinja z njegovo presojo ali ko zaposleni svojega rezultata v poročilu ne sprejme. V teh primerih je najbolje, da zaposlenega povpraša:

- › kakšen rezultat je pričakoval,
- › o konkretnih situacijah, v katerih je po lastnem mnenju pokazal določeno vedenje,
- › o tem, čemu/komu pripisuje, da je rezultat slabši od pričakovanega,
- › kaj je pripravljen narediti za to, da bi bil rezultat naslednje leto boljši,
- › kako mu lahko Miha pri tem pomaga.

5.6 Primer razgovora z zaposlenim

Spodaj je podan primer razgovora, ki ga je vodja opravila z enim od svojih zaposlenih. V njem je prikazan obrambni odziv zaposlenega in ukrepanje vodje ob tem.

Vodja: Dober dan. Kako ste?

Zaposleni: Kar v redu.

Vodja: Cilj najinega današnjega razgovora je osvetlitev prisotnosti temeljnih kompetenc pri vas. Pri tem bova pogledala, ali obstajajo pri vas posamezna področja, ki so posebej pomembna za vaš nadaljnji razvoj, kot tudi, katera so tista vaša močna vedenja, ki jih je smiselno ohraniti za nadaljnje uspešno opravljanje dela. Kot veste, sem vaše kompetence na podlagi preteklega dela presojala jaz kot vaša vodja, pa tudi vi sami ste svoje kompetence presojali na istem vprašalniku. Najbolje, da si kar ogledava poročilo, v katerem so povzeti vaši rezultati. (zaposleni si nekaj minut ogleduje poročilo)

Vodja: Ali so vas rezultati presenetili? Če da, kaj točno?

Zaposleni: Presenečen sem nad rezultatom, ki sem ga dobil pri kompetenci proaktivno delovanje.

Prenizek je. Mislim, da ni realen.

Vodja: Ali ste seznanjeni z definicijo te kompetence?

Zaposleni: Sem.

Vodja: Odlično. Poglejva si, kaj točno pomeni ta kompetenca in ali obstaja prostor za razvoj – kje ga je več in kje manj. Vedenje, ki je definirano kot »brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti«, je nekaj, kar je prepoznano kot vaša prednost pri tej kompetenci in je rezultat višji. Po drugi strani pa pri vedenjih, definiranih kot »samoiniciativno podaja predloge za izboljšave«, »ko govori o težavah, predlaga tudi možne rešitve«, »z manjšimi spremembami konstantno izboljšuje proces svojega dela«, »ob nepričakovanih zapletih se znajde in sam/-a poišče rešitev«, obstaja znaten prostor za napredek.

Zaposleni: Toda jaz menim, da to ni res.

Vodja: Dobro, pa poglejva. Ali v primeru, ko naletite na težavo, ponudite rešitve ali ne?

Zaposleni: Da, ponudim.

Vodja: Ali mi lahko podate primer situacije, ko ste ponudili rešitev za težavo, ki ste jo ugotovili? Konkreten primer iz neke delovne situacije.

Zaposleni: Uhm... trenutno se ne spomnim.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Vodja: *V redu, ali se lahko spomnite neke situacije, ko ste na lastno iniciativo dali predlog, da se določen proces izboljša ali spremeni?*

Zaposleni: *Pa jaz bi, ampak kdo sem jaz, da predlagam spremembe. Menim, da je vse okej in ne vidim potrebe po tem.*

Vodja: *Ne vidite potrebe po izboljšavah pri vašem delu? Zakaj tako menite?*

Zaposleni: *Ne vem ... (premolgne) Imate prav. Zdaj, če mi rečete, kaj bi lahko spremenil pri svojem delu, bi našel nekaj stvari, ki jih lahko izboljšam. Samo ne bom pa predlagal ne vem kakih inovacij za našo enoto in drugim pamet solil.*

Vodja: *Ali vam je zdaj moja ocena za kompetenco proaktivno delovanje bolj jasna? Vse to so kazalniki, ki govorijo o tem, ali ste aktivni pri iskanju boljših rešitev pri vašem delu.*

Zaposleni: *Zdaj mi je jasno. Vidim, da tu obstaja prostor za izboljšanje.*

Vodja: *Vaše močne točke so vezane na kompetenco osredotočenost na uporabnika. Ta vedenja so prepoznana kot vaše prednosti tako z moje kot z vaše strani.*

Zaposleni: *Ja, s strankami res rad delam.*

Vodja: *Pri kompetenci krepitev sodelovanja obstaja iz vaše strani znatno podcenjevanje stopnje razvitosti te kompetence glede na moje videnje. Kaj točno menite, da pri tej kompetenci ni najbolj razvito pri vas? Pogovoriva se o tem.*

Zaposleni: *Nimam ravno dobrega odnosa s sodelavci, verjetno tu nihče od nas nima dobro razvite te kompetence. Mislim, da se ne maramo najbolj, zato mi delo z njimi predstavlja velik izziv.*

Vodja: *Poglejva na stvar tako: ali ste pripravljeni pomagati sodelavcem, ko naletijo na težave pri kateri izmed nalog, in ali mi lahko ponudite konkreten primer situacije?*

Zaposleni: *Da, spomnim se, ko je kolegica imela težave s stranko in ni mogla rešiti težave z dokumentacijo, ki bi jo stranka morala dostaviti. Sam sem se v preteklosti že srečal s podobno situacijo in sem vedel, kako je najbolje pristopiti k težavi in jo rešiti na način, da smo stranki olajšali dodatno delo. Kolegici*

sem dal nekaj nasvetov, s pomočjo katerih je nato rešila težavo.

Vodja: *Ali obstaja primer vašega sodelovanja s posamezniki iz drugih delovnih skupin? In kako so se zaključevali ti projekti?*

Zaposleni: *Da. Nekateri projekti zahtevajo sodelovanje, v večini primerov interno. Vsak projekt je uspešno zaključen zato, ker vemo, kako si delo razdeliti, da imamo čim manj stika, in izvedemo, kar je treba.*

Vodja: *Glede na povedano bi rekla, da ste se brez osnove podcenili in da ste preveč samokritični, kar se tiče te kompetence. Seveda, vedno obstaja prostor za izboljšanje, toda ta prostor je manjši od tistega, ki ste ga sami identificirali.*

Zaposleni: *Ja, ampak s sodelavci se ne razumemo najbolje.*

Vodja: *Hvala, da ste me na to opozorili. V ta namen bomo prihodnji mesec izvedli projekt ocenjevanja organizacijske kulture in organizirali interno delavnico. Predlagam, da premislite, kaj konkretno bi se dalo izboljšati, in se o tem pogovorimo takrat, zdaj pa se posvetiva vašim kompetencam.*

Zaposleni: *Prav ...*

Vodja: *Kompetenca, pri kateri obstaja največ prostora za razvoj glede na mojo in vašo presojo, je zavezanost strokovnosti. Konkretno se morate potruditi, da ste bolj aktivni pri pridobivanju novega znanja iz stroke. Zdi se, kot da se ne želite dodatno strokovno izpopolnjevati, tudi kadar vas povabimo na kak seminar. Ali tudi sami vidite in menite, da obstaja prostor za spremembe?*

Zaposleni: *Da, v tem delu se popolnoma strinjam z vami. Ampak jaz sem že malo star, veste, in se mi ne ljubi več hoditi po teh izobraževanjih.*

Vodja: *Predlagam, da do prihodnjega tedna premislite in poiščete eno ali dve področji, kjer bi vam novo znanje glede na spremembe v zakonodaji, ki se obetajo, prišlo prav. Potem bova poiskala ustrezno izobraževanje, saj sicer svojih rešitev v prihodnosti ne boste mogli več strokovno zagovarjati.*

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

6 | VODJA IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

V vsaki organizaciji obstajajo zaposleni, katerih kompetence je mogoče dodatno razvijati. Za to pa so ključni dobri vodje, ki vlagajo čas in energijo v razvoj ljudi. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj ključnih značilnosti vodij, ki so usmerjeni v razvoj svojih zaposlenih.

6.1 Vodja ali menedžer?

Kakšen tip vodenja je v pomoč pri razvojnih aktivnostih zaposlenih? So vodje v državni upravi bolj vodje, ki spodbujajo razvoj zaposlenih ali so bolj menedžerji, ki delegirajo in kontrolirajo zaposlene? To je lahko bistveno za uspeh pri krepitvi kompetenc. Da bi lažje odgovorili na te dileme, so spodaj predstavljene ključne razlike med vodjo in menedžerjem v teoriji.

Vodja je tisti, ki običajno podaja nove ideje in spodbuja organizacijo k razmišljanju o prihodnosti. Nenehno je na preži za novimi priložnostmi in razvija nove strategije in taktike. Seznanjen je z najnovejšimi trendi, raziskavami o vodenju in veščinami. Na drugi strani je za menedžerja značilno, da ohranja tisto, kar je že vzpostavljeno. To je oseba, ki ohranja nadzor, sicer bi prišlo do nereda v organizaciji. Menedžer prav tako določa cilje in merila ter analizira, vrednoti in razlaga rezultate.

Vodja vodi na osnovi zaupanja, menedžer pa se zanaša na nadzor. Vodja navdihuje ljudi, da delajo po svojih najboljših močeh, in ve, kako vzpostaviti ritem dela za druge v skupini. Drugim zaupa, da bodo po svojih močeh prispevali k zastavljenim ciljem. Vodenje ni tisto, kar vodja počne, ampak tisto, kar drugi počnejo kot odgovor na njegovo vodenje. Zaposleni vodji sledijo, ker jih je navdihnil in pri njih ustvarili zaupanje. Menedžer si prizadeva ohranjati nadzor nad ljudmi, saj jim s tem pomaga razviti njihove sposobnosti in iz njih izvleči njihove talente. Da bi to dosegel, mora menedžer poznati ljudi, s katerimi dela, in razumeti njihove interese in strasti. Menedžer nato ustvari skupino lastnih ljudi, tako da odloča o njihovih plačah, položajih, napredovanjih in vzpostavi posebno komunikacijo z njimi.

Vodja vpraša »kaj« in »zakaj«, menedžer pa »kako« in »kdaj«. Da lahko vpraša »kaj« in »zakaj«, mora vodja znati vprašati druge, zakaj se izvajajo določeni ukrepi – to pa včasih pomeni tudi, da mora izzvati svoje nadrejene. Včasih se bo morda moral upreti višjemu menedžmentu, ker meni, da je za dobro organizacije treba narediti nekaj drugega. Če organizacija doživlja neuspeh, je naloga vodje, da pride in reče: »Kaj smo se naučili iz tega? Kako lahko to informacijo uporabimo za razjasnitev svojih ciljev ali se izboljšamo?«



Danes sem imel sestanek z nadrejenim. Med vrsticami mi je dal vedeti, naj poiščem pogumen in inovativen način, kako voditi zaposlene, da bo v mojem oddelku vse potekalo natanko na način, kot je potekalo zadnjih 25 let. »Zakaj?« sem ga vprašal. »Ker smo vedno tako delali,« mi je odvrnil.

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

V nasprotju s tem menedžer pravzaprav ne razmišlja o tem, kaj pomeni neuspeh. Njegova naloga je, da vpraša, »kako« in »kdaj«, in opravlja delo v skladu s tem. Sprejema status quo in bolj spominja na vojaka. Ve, da so ukazi in načrti ključni in da je njegova naloga osredotočiti se na trenutne cilje organizacije.

Kljub razlikam pa imata ti dve vlogi tudi podobnosti. Najboljši menedžerji so prav tako tudi vodje. Oseba je lahko oboje, vendar je potreben čas, da to doseže. Da bi ustvarili okolje, ki omogoča razvoj kompetenc, kot so določene z modelom kompetenc za državno upravo, je pomembno, da so vodje v državni upravi pozorni na to, kakšen je njihov način delovanja. To je namreč prvi korak proti temu, da poleg menedžeriranja, krepijo tudi večšine vodenja.

PRISPEVEK VODJE K RAZVOJU ZAPOSLENIH

Določenih lastnosti zaposlenega ni mogoče razviti in so kot takšne dane. Na primer, kognitivnih sposobnosti zaposlenih ni mogoče bistveno izboljšati in jih moramo vzeti takšne, kot so. Vendar pa je večina kompetenc takih, ki jih lahko zaposleni uspešno razvijajo.

Vsak zaposleni je pomemben del svoje kariere v fazi razvijanja znanja in veščin, potrebnih za uspešno opravljanje dela. Tudi ko opravljajo svoje delo na visoki ravni, obstajajo možnosti za izboljšave. V razvojni fazi je primarna vloga vodje usposabljanje zaposlenih. Ko ti dobijo občutek o tem, kdaj so tehnična znanja in kompetence razvite na dovolj visoki ravni, se to praviloma odraža tudi v njihov delovni uspešnosti. Vloga vodje je, da zaposlenim skozi mentoriranje (ang. coaching) omogoči oblikovanje strategije za izboljšanje kompetenc in veščin. V mentorskem odnosu vodja s svetovanjem in podajanjem povratne informacije usmerja vedenje in stališča zaposlenega. Naloga vodje je tudi, da spremlja napredek zaposlenih in pomaga, kjer zaposleni potrebujejo pomoč.

Vodja se lahko odloči, da razvoj svojih zaposlenih spodbuja s pomočjo formalnih načinov pridobivanja potrebnega znanja in veščin (izobraževanje, ustrezna literatura, seminarji in podobno). Zaposleni pa se lahko razvijajo tudi neposredno na delovnem mestu (denimo s prevzemanjem projektov s kratkimi roki, prevzemanjem nalog, ki za zaposlenega pomenijo osebni izziv, z mentoriranjem drugih).

Zaposleni pri svojem delu pogosto iščejo nekaj več kot le finančno varnost. Nekateri si želijo biti postavljeni pred izzive, se razvijati in si želijo, da ima njihovo delo smisel. Hkrati je vodjem težko sprejeti, da si nekateri zaposleni ne želijo razvoja in izzivov pri delu. Najbolje je, da se vodja najprej posveti skupini zaposlenih, ki si želijo razvoja, medtem ko za pasivne ali aktivne nasprotovalce naredi ločen načrt.



Moj cilj je, da se resno, celostno in nenehno razvijam. Moji prioritetni področji sta priprava popolnih kotletov na žaru in ribarjenje. A kaj, ko to običajno ni zelo uporabno pri mojem delu.

Notranji dejavniki, ki pomagajo pri gradnji in ohranitvi motivacije pri zaposlenih, so denimo avtonomija pri delu in občutek nadzora nad delom. Motiviranje zaposlenih za razvojne dejavnosti z zunanjimi dejavniki motivacije (na primer z nagradami, dodatnimi dnevi dopusta) je običajno manj uspešno. Vodja zelo težko motivira zaposlene v organizaciji za razvojne dejavnosti. Da bi bili zaposleni motivirani za lasten razvoj, mora biti motivacija notranja.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Avtonomija pri lastnem strokovnem razvoju je kot eden od dejavnikov notranje motivacije bistvena pri načrtu razvojnih dejavnosti. Zato se vodja najprej posvetuje z zaposlenimi, kaj menijo, da potrebujejo za svoj nadaljnji razvoj. Vodja torej ne more sam določiti, kaj je najbolje za zaposlene, saj bi to lahko zmanjšalo njihovo motivacijo za lasten razvoj in negativno vplivalo na rezultate razvoja.



Metka mi je napisala seznam vprašanj, ki jih lahko postavim zaposlenemu, da bi lažje začel razmišljati o razvoju svojih kompetenc. Zaposlenega lahko vprašam:

- › *Kaj je tisto, kar vas navdihuje v službi?*
- › *Kaj lahko storite, da bi postali še boljši?*
- › *Kaj lahko jaz kot vodja naredim, da vam pomagam, da bi lahko bolje razvijali svojo veščino X (navedem ime)?*
- › *Katere odločitve lahko sprejemate samostojno in kako se ob tem počutite?*
- › *Kaj lahko naredimo, da bi se počutili bolj svobodnega/svobodno pri svojem delu?*
- › *Kot vodji mi je pomembno, da vidite, da vaš razvoj lahko vpliva na poslovanje celotne ekipe. Kako to vidite vi?*
- › *Na kakšen način je vaša vloga povezana s cilji celotne institucije?*
- › *Kako vam lahko pomagam, da bi se vaš razvoj uskladi s cilji institucije in z vašimi osebnimi cilji?*

Metko moram vprašati še, kaj naj naredim, če mi zmanjka vprašanj ...

Odpori, ki se lahko pojavijo v razvojnih procesih, so v večini povezani s pomanjkanjem motivacije in se pri zaposlenih običajno kažejo na naslednje načine:

- zaposleni se strinjajo s predlaganimi razvojnimi načrti, vendar ne naredijo nič ali zelo malo,
- neupoštevanje zadanih rokov,
- pojavi se veliko pojasnil ali izgovorov, da je nekaj nemogoče narediti,
- odlašanje z obveznostmi,
- dvom, da se lahko načrtovane razvojne dejavnosti opravijo v določenem okolju in času,
- kritiziranje idej in dejavnosti brez predlaganih alternativ.

Navedene znake odpora lahko razdelimo na odprti in skriti odpor. Medtem ko je odprti upor zlahka viden, se skriti izraža skozi izgubo motivacije in želje po razvoju ter posvečanje pozornosti drugim dejavnostim.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·



Pogosto se mi dogaja, da odlašam s svojimi obveznostmi. Dobra stran odlašanja pa je, da s tem odlašam tudi z napakami, ki jih raje naredim jutri kot danes.

Da bi vodji uspelo zmanjšati odpore pri zaposlenih, se lahko loti naslednjih aktivnosti:

- oblikovanje varnega vzdušja med zaposlenimi,
- razumevanje potencialnih lastnih razlogov za odpor, da lažje razume tudi zaposlene,
- dostopnost vodje, odprta in tekoča komunikacija,
- prepoznavanje, kdaj prihaja do odpora, in odprava razlogov, preden se odpor razširi še na druge,
- identifikacija morebitnih napačnih razmišljanj in informacij o razvojnem procesu in posredovanje točnih informacij,
- preglednost v celotnem procesu,
- jasno komuniciranje namena in ciljev razvojnih aktivnosti,
- odpreti čas in prostor za vsa morebitna vprašanja in dvome.

VODJA KOT MENTOR

Mentoriranje je veščina in umetnost, s katero vodja pomaga nekemu, da izboljša svoje veščine in doseže svoj polni potencial. Če vodja želi biti mentor (ang. coach), mora razviti sposobnost poučevanja drugih. Mentoriranje je osnovna veščina, ki jo potrebuje vsak uspešni vodja v 21. stoletju. Časi upravljanja s poveljevanjem in nadzorom kot standardnim načinom upravljanja ljudi so že zdavnaj minili, trening in sodelovanje pa sta postala najučinkovitejša načina dela za vodje. Če vodje ne bodo usposobljeni za poučevanje in preobrazbo svojih zaposlenih, verjetno ne bodo mogli doseči trajnih dolgoročnih pozitivnih rezultatov zase ali za svoje organizacije.



Od vodje pričakujem, da bo moj mentor. Od mentorja pa pričakujem, da mi pove, kako naj delo najlažje opravim, ne da bi mi dajal preveč nasvetov.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Mentoriranje zahteva tako večine kot čas. Veščine mentoriranja se pogosto delijo na neposredne in posredne. Neposredne so:

- **poučevanje,**
- **svetovanje,**
- **dajanje povratne informacije** in
- **dajanje predlogov.**

Neposredno mentoriranje je osredotočenost na postavljanje vprašanj in poslušanje nasproti ponujanju idej, pristopov ali odgovorov. Vodja postavlja vprašanja, ki so zaposlenemu v izziv, in pozorno posluša zaposlenega med pogovorom. Ko ta pride do lastnih rešitev, je bolj zavzet in bo rešitve bolj učinkovito preizkusil. Poleg tega izkušnja reševanja problemov pomaga zaposlenemu razvijati samozavest pri reševanju podobnih težav v prihodnosti. Mentor pomaga pri zmanjševanju šumov in motenj, ki se pojavijo na poti razvoja kompetenc. Zaposlenemu poskuša pomagati, da se osredotoči na lasten razvoj, in ne na ovire pri razvoju.

Ključna vedenja vodij, ki želijo biti dobri mentorji zaposlenim, so:

- **Oпустiti prepričanje, da je naloga vodje imeti vse odgovore**

Čeprav številni vodje ne bi na glas priznali, da vedo več kot celotna skupina, se še vedno tako obnašajo. To je v človeški naravi. Želimo biti svetovalci, ko gre za težave drugih ljudi. Če zaposleni ne dobijo priložnosti, da rešijo svoje težave, se ne razvijajo. Namesto tega postanejo pasivni, odvisni in nikoli ne dosežejo svojega polnega potenciala.

- **Verjeti, da ima vsak zaposleni potencial za rast in izboljšave**

Vodja ne more biti mentor zaposlenemu, če ne zaupa vanj. Sodelovanje z zaposlenim in iskreno prepričanje v to, da lahko vsak zaposleni razvije nekatere od veščin, je ključ do uspešnega razvoja zaposlenih.

- **Vzeti si čas za mentoriranje**

Da, hitreje in lažje je dajati navodila in povedati, kaj so najboljše rešitve. Mentoriranje je proces, ki traja več časa in zahteva potrpljenje. Vendar pa ima naložba v ljudi večji donos kot druge naložbe. Zaposleni se učijo, razvijajo, posledično so bolj zadovoljni in angažirani, organizacije pa so uspešnejše.



Kje pa naj najdem čas za mentoriranje zaposlenih? Metka pravi, da si ga moram vzeti in da je naloga sodobnega vodje najprej biti na voljo zaposlenim in šele potem sledijo njegove operativne naloge. Kdo pa bo potem opravljal moje delo?!?

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Mentoriranje zahteva vajo ter veliko prakse. Večina mentorjev uporablja model GROW kot okvir za delo. Model GROW je enostaven in daje osnovo za pogovor z zaposlenim:

G – GOAL = cilj

Primer vprašanj:

- Povejte mi, kaj želite pridobiti iz tega pogovora?
- Kako izgleda dober rezultat?
- Kako boste vedeli, da ste dosegli cilj?
- Kako bodo drugi vedeli, da ste vi dosegli vaš cilj?

O – OPTIONS = možnosti

Primer vprašanj:

- Kaj bi lahko naredili?
- Katere možnosti imate na voljo?
- Kaj še?
- Katere možnosti razvoja obstajajo?

R – REALITY = realnost

Primer vprašanj:

- Kaj se dogaja?
- Kako vidite situacijo?

W – WHAT NEXT = kaj sledi

Primer vprašanj:

- Kaj boste zagotovo naredili glede tega? Do kdaj?
- Kaj bo najprej prineslo spremembo?
- Kaj boste naredili? Kaj bo vaš prvi korak?
- Kako močno si to želite? Kaj vam bo to prineslo?

Da bi se naučili, kako biti dober mentor, je treba pridobiti znanje in izkušnje od dobrega mentorja in strokovnjaka na tem področju. Poleg branja literature na temo mentoriranja je priporočljivo, da se vodje v organizaciji udeležijo kakovostnega programa o mentoriranju, ki jim bo pomagal, da bodo samozavestno začeli uporabljati model GROW.

6.2 Kaj zaposleni pričakujejo od vodje?

Bistveno je, da vsak vodja ve, kaj zaposleni pričakujejo od njega. Obstaja nekaj osnovnih pričakovanj, ki so ključnega pomena za uspešno vodenje skupin in posameznikov, in nekatera bomo v nadaljevanju pojasnili.

INTEGRITETA

Da vodja govori isto, kot dela, in držanje obljub je pomemben vidik integritete. Če je odločitev sprejeta, zaposleni po določenem času pričakuje, da bo njegov vodja držal svojo besedo. Odločitev bo pretvoril v dogovorjeno aktivnost, ne glede na to, kako težka ali nepriljubljena je. Pomeni poštenost v odnosih med vodjo in zaposlenimi in prevzemanje odgovornosti za svoje napake, namesto da vodja za napake krivi druge. To velja tudi, kadar zaposleni poskuša prenesti krivdo na drugega zaposlenega. Zaposleni vidijo uspešnega vodjo kot nekoga, ki lahko pravilno presodi socialne situacije. Celovitost pri vedenju vodje pomeni, da počne tisto, kar je prav, tudi če to ni enostavno ali priljubljeno.

IZRAŽANJE JASNIH PRIČAKOVANJ

Opredelitev pričakovanj do vsakega sodelavca, uspešno komuniciranje teh pričakovanj in določanje jasnih ciljev spodbuja zaposlene, da spoštujejo svojega vodjo. Z vidika zaposlenih je uspešen vodja tisti, ki se drži takšnih načel z ohranjanjem enakosti med zaposlenimi, zagotavljanjem povratnih informacij med procesom in nagrajevanjem ob doseganju zastavljenih ciljev.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

MOTIVIRANJE

Sposobnost motiviranja zaposlenih je pomembna zlasti, ko obstaja odpor. Zaposleni svojo motivacijo vidijo ne le kot produkt svojih stališč do dela, temveč tudi kot odgovornost vodje. Tudi visoko motivirani zaposleni lahko čutijo, da je njihova delovna vnema zatirana zaradi neučinkovitih pristopov k vodenju, ki jih uporabljajo njihovi nadrejeni. Vključenost v delo zaposlenih, opazovanje zaposlenih, dajanje komplimentov in priznavanje dobrih lastnosti in izboljšav, ne le osredotočenost na rezultate, so močni motivatorji. Dati zaposlenim občutek, da so cenjeni, lahko vodi do tega, da dosežejo več, kot se od njih pričakuje.



Člane svoje ekipe sem poskusil motivirati s pohvalami, dajanjem komplimentov, podajanjem povratne informacije in s spodbudami. Nič se ni obneslo. Potem sem poskusil še z doma pečenimi kolački, in je šlo.

DRUŽBENA ODGOVORNOST

Občutek ponosa, ki ga ima zaposleni do organizacije, v kateri je zaposlen, je pomemben element zadovoljstva z delom. Zaposleni cenijo vodje, ki podpirajo socialne in okoljske pobude. Ker so naše osebne identitete vedno delno povezane z organizacijami, za katere delamo, je zavezanost organizacije družbeni odgovornosti dejavnik, ki vodi do večjega spoštovanja zaposlenih do vodij in globljega občutka zavezanosti organizaciji.

REDNO PRESOJANJE KOMPETENC

Da bi bil viden pomemben premik v razvoju zaposlenih, je treba redno presojati raven razvitosti kompetenc. Razvoj kompetenc ni kratkoročni cilj, zato tudi rezultat ne more biti viden v kratkem času. Nekatere kompetence bodo zahtevale večje časovne vložke kot druge. Pomembno je, da se razvojne dejavnosti definirajo med zaposlenim, vodjo in kadrovikom. Poleg samih aktivnosti je treba opredeliti tudi časovno obdobje za doseganje ciljev, potrebne vire in kazalnike uspešnosti ob doseženem razvojnem cilju.

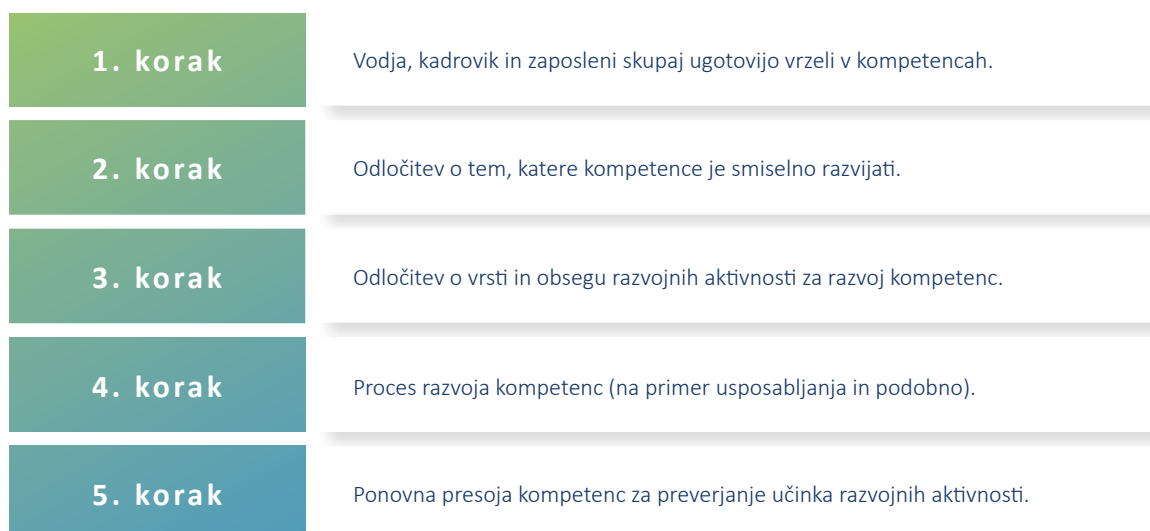
- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

7 | AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC

Razvoj kompetenc po navadi zajema pet korakov (glej sliko 6.1). V prvem koraku se preučijo potrebe in ugotovi vrzel v kompetencah. V drugem koraku se opravi presoja upravičenosti, pri kateri se ugotavlja, ali je sploh smiselno vlagati v določeno kompetenco. V tretjem koraku se odloča o tem, kako se bodo razvijale kompetence zaposlenih oziroma na katero vrsto usposabljanja bo zaposleni napoten. V četrtem koraku se zaposleni usposabljujejo skladno z njihovim programom usposabljanja. V petem koraku se zaposleni vrnejo na delo, uporabljajo pridobljena znanja, njihovo delo se nadalje spremlja in presoja, da bi ugotovili, v kolikšni meri je bilo usposabljanje uspešno.



Slika 6.1: Razvoj kompetenc v petih korakih.

ALI SO KOMPETENCE DETERMINIRANE ALI PODVRŽENE RAZVOJU?

Nekatere kompetence lahko zaposleni razvijajo bolj kot druge. Za tiste, ki jih lahko pri sebi precej razvijajo, rečemo, da so podvržene razvoju. To pomeni, da bodo ob ustrezni motivaciji razvojne aktivnosti, kot so usposabljanja, opazovanje pri delu, mentoriranje, verjetno uspešne. Po drugi strani nekaterim kompetencam rečemo, da so determinirane, kar pomeni, da so precejšnji meri sestavni del posameznikove osebnosti in so delno dane že ob rojstvu, so torej že vnaprej določene. To pomeni, da bodo različne razvojne aktivnosti morda manj uspešne oziroma je zanje treba nameniti več časa.

Zapomniti si velja, da nobena kompetenca ni povsem determinirana niti povsem podvržena razvoju. To pomeni, da se ljudje glede na naše osebnostne značilnosti lažje in prej razvijamo na nekaterih področjih kot na drugih.

Koliko časa pa si je treba vzeti za razvoj kompetenc? To je odvisno od motivacije zaposlenega, od virov, ki jih ima na voljo za uresničevanja razvoja (finančna sredstva, podpora, kakovost usposabljanj in podobno), ter od tega, koliko daleč ali blizu je zaposleni od optimalne razvitosti kompetence. Za razvoj določenih veščin, ki so sestavni del kompetence, bo dovolj nekaj tednov, bolj običajno pa za razvoj potrebujemo nekaj mesecev, včasih tudi nekaj let.

7.1 Razvoj temeljnih kompetenc

V nadaljevanju so za vsako od temeljnih kompetenc podane razvojne dejavnosti, v katere se lahko vključijo zaposleni ali njihovi vodje z namenom razvijanja vsake od kompetenc. Za vsako kompetenco smo dodali še predlog usposabljanj in izobraževanj, tudi takih, ki so na voljo v okviru Upravne akademije, ter priporočeno literaturo za osebno izpopolnjevanje. Posamezne kompetence so zajete tudi v drugih usposabljanjih Upravne akademije, ki morda niso navedena. Aktualen katalog usposabljanj je na spletni strani Upravne akademije.

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko izvajajo zaposleni sami

- **Branje strokovnih publikacij.** V vsaki državi obstaja nekaj publikacij, v katerih je mogoče spremljati pomembne informacije o strokovnem področju zaposlenega. Zaposleni se lahko naročijo na takšne publikacije. Naj poskusijo najti tri vsebine na izdajo, ki so povezane z njihovim delom. To so lahko primerjave, trendi, ki vplivajo na področje dela, najboljše prakse, pridobijo pa lahko tudi splošen vpogled v področje.
- **Članstvo v nacionalni strokovni organizaciji.** Strokovna združenja so namenjena ustvarjanju in posredovanju informacij svojim članom. Organizirajo predavanja in konference, na katere prihajajo priznani strokovnjaki in si izmenjujejo svoja stališča ter izkušnje. Udeležba na strokovni konferenci ali dogodku običajno omogoči nova spoznanja o stroki in vodi do novih poznanstev.
- **Podpora strokovnjaka.** Zaposleni lahko poiščejo vrhunskega strokovnjaka v stroki ali večini, ki jo potrebujejo. Preverijo lahko, ali bi jim razložil osnove in ponudil nekaj pomoči. Večine ljudi, ki so v nečem dobri, ne moti, če imajo okoli sebe »učence«. Mentor je lahko oseba iz organizacije ali zunaj nje.
- **Identifikacija in spremljanje vodilnih strokovnjakov na področju.** Kdo so vodilni ljudje na strokovnem področju zaposlenega? Branje njihovih knjig, intervjujev, člankov ali udeležba na njihovih predavanjih in delavnicah je lahko koristno za širjenje obzorij.

Vodje kot spodbujevalci razvoja sodelavcev

- Vodja naj postane mentor zaposlenemu in preuči, katere so njegove potrebe po nadaljnjem strokovnem usposabljanju.
- Vodja motivira zaposlenega k obisku predavanj in seminarjev iz njegovega strokovnega področja.
- Znotraj organizacije vodja poišče mentorja in ga poveže z zaposlenim, ki potrebuje razvoj. Rezultate mentorskega programa naj spremlja na rednih sestankih z zaposlenim in mentorjem.
- Vodja daje zgled zaposlenim s tem, da svoje odločitve argumentira s strokovnimi spoznanji.
- Na mesečnih sestankih vodja na kratko predstavi relevantna spoznanja s strokovnega področja. Lahko prosi tudi zaposlene, da pripravijo predstavitev o trendih v stroki.
- Vodja vključi zaposlenega v medresorske skupine, kjer bo lahko izboljšal svoje znanje na področjih, ki so ozko povezana z njegovo stroko.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- večine mentorstva,
- motivacija za učenje,

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* ·

- učenje in pomnjenje v delovnem okolju,
- uspešen prenos kompetenc med zaposlenimi na delovnem mestu,
- upravljanje znanja v podjetju,
- veščine argumentacije,
- seminarji in izobraževanja s specifičnega strokovnega področja.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Mentorstvo in upravljanje medgeneracijskih razlik v delovnem okolju,
- Motivacija in samomotivacija,
- Evalvacija – kako vemo, da smo na dobri poti,
- seminarji in izobraževanja s specifičnega strokovnega področja,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer US.
- Brečko, D. (2007). *Razvoj kariere v učeči se organizaciji*. *Andragoška Spoznanja*, 13(1), 58-72.
<https://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/961/774>.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2014). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Central European Public Administration Review*, 2(1).
<http://uprava.fu.uni-lj.si/index.php/CEPAR/article/view/25/24>.
- D. A., Edmondson, A. C. in Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, Pridobljeno s
<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>.
- Hess, E. D. (2014). *Learn or die: Using science to build leading-edge learning organization*. New York: Columbia university press.
- Senge, Peter M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Taylor, J. in Furnham, A. (2005). *Learning at work: Excellent practice from best theory*. New York: Palgrave Macmillan.

KREPITEV SODELOVANJA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko izvajajo zaposleni sami

- **Sodelovati, ne tekrovati.** Ko zaposleni sodelujejo v skupinskem delu, naj ne poskušajo tekrovati s svojimi sodelavci za vsako ceno. Raje naj pristopijo k izvedbi procesa kot skupina. Tekrovanje v skupini pogosto vodi do neželjenih rezultatov, ker so ljudje tako osredotočeni na konkurenčni boj, da pogosto prezrejo cilj naloge. Namesto da tekrovajo, lahko drug drugemu ponudijo pomoč. Samoiniciativno ponuditi pomoč sodelavcu ali prositi za pomoč vodi do hitrejše rešitve problema.
- **Opazovanje vedenja v konfliktih.** Zaposleni naj postanejo bolj pozorni na svoje običajno vedenje v konfliktnih situacijah. Opazujejo naj značilnosti svojega besednega in nebesednega komuniciranja in kakšna sporočila pošiljajo. Če obstajajo situacije, ki jih pogosto vržejo iz tira, naj se pripravijo in načrtujejo primernejši odziv. Razmislijo lahko o tem, s kom in zakaj prihajajo v konflikt, o načinu komuniciranja te osebe in pomembnosti problema. Pripravijo naj tudi različne strategije, da ne bi prišlo do stopnjevanja konflikta.
- **Brez kazanja s prstom.** Tako kot pohvala sodelavcu, ki dobro dela ali ima inovativne ideje, je treba pozornost nameniti tudi neustreznemu vedenju. Zaposleni naj se s sodelavcem, ki je vir težave, individualno prijazno pogovorijo. Katero vedenje je moteče in zakaj? Pri tem so pozorni, da ne kritizirajo sodelavca kot osebo, ampak zgolj njegovo neustrežno vedenje. Tako bo lahko spremenil tisto, kar je moteče, in omogočil zaupanje v odnosu.
- **Me res poslušajš?** Kakovostno poslušanje je spregledana veščina. Ko govorijo s sodelavcem, naj se osredotočijo

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

zgolj na pogovor. Odstranijo naj moteče dejavnike, kot je telefon. Med pogovorom kimajo in postavljajo relevantna vprašanja. Vprašanja naj vsebujejo besede, ki jih je uporabil sodelavec. Z drugimi besedami naj povedo, kar je rekel sodelavec. S tem pokažejo, da sledijo pogovoru, in obenem preverijo razumevanje na drugi strani. Govorijo naj z enako glasnostjo kot sodelavec in ritem govora približajo sogovorniku. Pomembna je tudi komunikacija telesa, ki naj bo odprta in usklajena s sodelavcem. Med pogovorom naj ohranjajo očesni stik.

Vodje kot spodbujevalci razvoja sodelavcev

- Vodja usmeri zaposlene k delu v različnih skupinah in raznolikih timih.
- Vodja individualno in javno pohvali ter spodbuja vedenja, kot so sodelovanje in nudenje pomoči. Ko opazi ta vedenja, s pohvalo motivira sodelavce, da nadaljujejo tako.
- Vodja omogoči zaposlenemu, da sodeluje pri usposabljanjih, ki bodo izboljšala njegove veščine sodelovanja in timskega dela.
- Vodja delegira skupno nalogo sodelavcu, ki ni več del v skupini, in sodelavcu, ki dobro sodeluje z drugimi.
- Vodja naj se odkrito pogovori o problemih pri skupinskem delu. Posamezne zaposlene lahko vpraša, kaj onemogoča sodelovanje v skupini. Moteče dejavnike poskuša odpraviti. Zaposlenega lahko vpraša, kako je reševal zaplete s sodelavci.
- Vključitev zaposlenega v medresorske skupine, kjer bo lahko izboljšal svoje veščine sodelovanja z različnimi ljudmi.
- Vodja zaposlenim daje naloge, v katerih je potrebno sodelovanje. Najboljše so naloge, ki zahtevajo neposredno interakcijo med sodelujočimi in pozitivno soodvisnost ciljev, virov, vlog in nalog. Vodja sproti preverja, kako sodelujejo kot skupina.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- asertivna komunikacija*,
- skupinsko delo in sodelovanje,
- programi reševanja konfliktov,
- vrednote in upravljanje čustev v skupini,
- sprejemanje odločitev in reševanje problemov v timu.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- Medsebojni odnosi in sporazumevanje,
- Čustvena in socialna inteligenca,
- Moderiranje – kaj je to in kako uspešno voditi skupinski proces komunikacije,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

* Asertivnost pojmuje kot vzorec vedenj, ki lahko prepreči konflikte v komunikaciji. Je sposobnost odkritega izražanja lastnega mnenja, prepričanj, pravic, potreb ali čustev, pri čemer hkrati upoštevamo svojega sogovornika.

Priporočena literatura:

- Dermal, V., Gorenak, M., Breznik, K., Vidic, F., Babnik, K., Košir, S. ... Žvelc, G. (2013). *Sodobni izzivi managementa človeških virov*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Goldsmith, M. (2009). *Mojo: How to get it, how to keep it, how to get it back if you lose it*. New York: Hyperion.
- Holpp, L. (1999). *Managing teams*. New York: McGraw hill professional.
- Sinek, S. (2018). *Začni z zakaj*. Ljubljana: Smart Com.
- Welch, J. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

PROAKTIVNO DELOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko izvajajo zaposleni sami

- **Rana ura, zlata ura.** Vsakdo neprijetne naloge kdaj prelaga na zadnjo minuto. Nekaterim zaposlenim pa pogosto prelaganje dela na poznejši čas povzroča preglavice. Takšni zaposleni imajo prav gotovo dober razlog, zakaj odlašajo z delom. Odkritje pravega vzroka za prelaganje bo v pomoč pri iskanju rešitev. Bolje je delo začeti zgodaj. Če naredijo 10 odstotkov naloge takoj, ko jim je dodeljena, lahko lažje presodijo, koliko časa bodo potrebovali za dokončanje. Nalogo naj razbijejo na manjše enote in opravijo eno enoto vsak dan. Ni nujno, da razmišljajo o končnem cilju. Pomembno je imeti v mislih le, kaj je treba opraviti tisti dan.
- **Kritika ali kritikantstvo?** Pri premlevanju idej so pomisleki glede njihove izvedbe potrebni in zaželeni. Kljub temu pa pogosto kritiziranje idej drugih ni produktivno, zlasti če je motiv za kritiziranje tekmovalnost ali strah pred spremembami. V želji po izboljšanju idej je bolj smiselno težiti k nadgradnji (in ne rušenju) idej drugih zaposlenih.
- **Biti v prvih vrstah.** Zaposleni naj sprejmejo nove izzive. Razvijanje zanimanja za težke naloge pri sodelavcih s spodbujanjem (pohvale, dober odnos, nagrade) lahko tudi druge motivira, da sprejmejo nov izziv. Energično izvajanje nalog, zanimanje za delo in učenje bo služilo kot model za druge zaposlene.
- **Ustvarjalno mišljenje.** Ko se pojavi problem, naj zaposleni aktivno iščejo rešitve zanj. Naredijo lahko seznam čim več različnih rešitev, brez presojanja. Nato izberejo tri, ki se zdijo najbolj smiselne. Kakšne so prednosti in pomanjkljivosti vsake od rešitev? Kakšne so možne izboljšave že utečenih delovnih nalog? O implementaciji sprememb se zaposleni lahko pogovorijo z vodjo ali sodelavci.
- **Uporaba novih tehnologij v delovnem okolju.** Zaposleni lahko začnejo uporabljati tehnologijo, ki je povezana z njihovim delom, ter z vajo postanejo napredni uporabniki. Prednosti njene uporabe naj predstavijo sodelavcem in jih navdušijo, da se je naučijo in jo prilagodijo svojemu delu.

Vodje kot spodbujevalci razvoja sodelavcev

- Vodja je pozoren na svoj odziv, ko zaposleni predlagajo nove ideje. Če se odzove v slogu »ja, ampak« oziroma idejo hitro zavrne ali celo presliši, bo težko pričakoval proaktivno delovanje v kolektivu. Predvsem pri manj proaktivnih sodelavcih naj pohvali vsako idejo. To namreč kaže, da mu je mar.
- Vodja naj skupaj z zaposlenimi določi področja, kjer je njihova samoiniciativa zaželeno, in tista, kjer je dobro, da poiščejo dodatno podporo.
- Vodja zaupa zaposlenim, da lahko samostojno sprejemajo odločitve, in jih pohvali, ko samostojno sprejmejo dobro odločitev.
- Vodja spodbuja zaposlene, da se udeležijo usposabljanj na temo sprejemanja odločitev in motivacije.
- Vodja opolnomoči zaposlene z dajanjem samostojnih nalog, pri katerih so zaposleni odgovorni za rezultate. Prepozna in pohvali vedenje zaposlenih, ki kažejo na proaktivnost.
- Vodja se pogovori z zaposlenimi o tem, kaj jih ovira pri prevzemanju pobude, in jim ponudi mentorstvo v tem procesu.
- Ko zaposleni sprejmejo slabo odločitev, naj se vodja z njimi pogovori o možnostih boljšega odločanja v prihodnje. Tak pogovor pa ne sme biti v funkciji kaznovanja ali očitanja, sicer se bodo zaposleni v prihodnje izogibali sprejemanju (bolj tveganih) odločitev. Če zaposleni pogosto sprejemajo napačne odločitve oziroma napačno postopajo, je treba za takšno vedenje poiskati prave vzroke (neustrezna usposobljenost, nizka motivacija, spodkopavanje organizacije in podobno).

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- proaktivno delovanje,
- upravljanje projektov,

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- sprejemanje odločitev,
- motivacija in zanos v delovnem okolju,
- upravljanje časa,
- tehnike ustvarjalnega mišljenja,
- uporaba novih tehnologij.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Kako obvladati čas in organizirati lastno delo,
- Kreativno – lateralno razmišljanje – postanimo bolj ustvarjalna državna uprava,
- Uporaba oblikovalskega razmišljanja pri reševanju problemov,
- Osnove vizualizacije – hitro skiciranje za boljši prikaz misli,
- Digitalna pismenost,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Halvorson, H. G. (2011). Nine things successful people do differently, *Harvard Business Review*. Pridobljeno s <https://hbr.org/2011/02/nine-things-successful-people>.
- Ludwig, P. (2016). *Konec prokrastinacije: Kako nehamo odlašati in začnemo živeti na polno*. Ljubljana: Modrijan.
- Roth, B. (2015). *The Achievement Habit: Stop wishing, start doing, and take command of your life*. New York: HarperCollins.
- Rubin, G. (2015). *Better than before: What I learned about making and breaking habits—to sleep more, quit sugar, procrastinate less, and generally build a happier life*. New York: Crown Archetype.



Organizacija lahko uvede nekaj sistemskih rešitev za razvoj katerekoli kompetence pri zaposlenih:

- › Zaposlenim lahko omogoči sistem rotiranja na delovnem mestu, kar pomeni, da imajo del svojega delovnega časa možnost preživeti na delovnem mestu, ki ni njihovo in se lahko od njihovega zelo razlikuje. V naši organizaciji smo na primer mlade perspektivne kadre poslali na enomesečne rotacije po različnih oddelkih, da so dobili vpogled v delovne procese na drugih področjih dela.
- › Druga možnost je obogatitev dela, kjer zaposleni dobijo priložnost opravljati dodatne delovne naloge, ki sicer niso iz njihovega področja dela, jim pa omogočajo pridobivanje novih veščin. To seveda tudi pomeni, da jim nekaterih delovnih nalog, ki spadajo med njihove običajne zadolžitve, v tem obdobju ni treba opravljati.

OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko izvajajo zaposleni sami

- **Pripravljenost na pritožbe.** Zaposleni naj bodo pripravljeni tako na dobre kot tudi slabe odzive na svoje delo. Izogibati se je treba obrambnemu odzivanju. Bolje je prisluhnuti uporabniku, odgovarjati na upravičene pritožbe in beležiti vse drugo. Ljudje so bolj glasni, ko imajo pripombe, kot pa takrat, ko so zadovoljni z opravljeno storitvijo.
- **Razmislek o potrebah uporabnika.** Zaposleni gradijo tak odnos z uporabniki, da imajo redne stike in aktiven dialog z njimi. Uporabniki morajo čutiti, da so jim zaposleni na razpolago, ko nastane težava. Za zaposlene je nujno, da lahko uporabnike preprosto kontaktirajo glede informacij. Zaposleni lahko uporabnike prijetno presenetijo, ko proizvod ali storitev predčasno zaključijo ali ko opravijo več, kot so uporabniki pričakovali.
- **Razvoj kakovostnih odnosov.** Uspešni zaposleni gradijo odnose z uporabniki tako, da so hitri pri odgovarjanju na njihova vprašanja in potrebe. Tako v pisni kot v ustni komunikaciji so vljudni, storitve opravijo v roku in se z uporabnikom dogovorijo glede vsake pomembne spremembe. Ob rešitvi problema uporabnikom dajo vedeti, da so jim še vedno na razpolago in da so odprti za vsa nadaljnja vprašanja.
- **Merjenje kakovosti storitve.** Zaposleni naj poiščejo način za merjenje kakovosti uporabniške izkušnje in odzivnosti na potrebe uporabnikov. S pomočjo meritev bodo imeli vpogled, katera vedenja izboljšajo uporabniško izkušnjo. Na podlagi rezultatov bodo videli, ali so se na tem področju izboljšali, ter kaj jim je bilo pri tem v pomoč.
- **V koži uporabnika.** Kako je biti na mestu uporabnika (notranjega ali zunanjega)? Kakšna pričakovanja glede storitve ima? Kakšno kakovost, ceno in čas za dokončanje storitve pričakuje? Kakšnih napak ne dopušča? Zaradi česa uporabniki ostajajo zvesti organizaciji, zaradi česa jo zapuščajo? Zaposleni naj odgovorijo na zgornja vprašanja in se postavijo v uporabnikovo kožo ter najdejo boljšo rešitev za svojo storitev.

Vodje kot spodbujevalci razvoja sodelavcev

- Vodja naj zahteva nenehne povratne informacije od zaposlenih v zvezi z izkušnjami z uporabniki.
- Vodja redno daje povratne informacije zaposlenim glede dela z uporabniki ter predloge za izboljšanje uporabniške izkušnje.
- Vodja motivira zaposlene, da oblikujejo smernice za dobre primere dela z uporabniki.
- Vodja omogoči zaposlenim prisotnost na usposabljanjih na temo dela z uporabniki.
- Zaposlene vpraša, kaj bi jim omogočilo boljšo osredotočenost na uporabnika, ter jim to omogoči.
- Vodja lahko spodbudi zaposlenega, ki je dober pri delu z uporabniki, da primere dobre prakse predstavi tudi drugim (na primer na sestanku).
- Vodja lahko ključne uporabnike storitev vpraša o njihovi izkušnji, o morebitnih težavah in o želenih spremembah uporabniške izkušnje.
- Skupaj z zaposlenimi vodja napiše seznam ključnih uporabnikov storitev. Na sestanku naj analizirajo in razdelijo uporabnike od najbolj do najmanj ključnih. Identificirajo naj tudi trenutno najpomembnejše uporabnike in razmislijo, kateri bodo ključni uporabniki čez dve ali pet let.
- Vodja je model za vedenje do uporabnikov in je lahko vzor za ključna vedenja.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- asertivna komunikacija,
- prodaja in delo s strankami,
- preventiva in reševanje konfliktov,
- skrb za stranko,

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- uspešno reševanje pritožb,
- kako ravnati s težavnimi situacijami in ljudmi.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Oblikovalsko razmišljanje oziroma design thinking,
- Dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- Obvladovanje težavnih situacij in ljudi,
- Učinkovita telefonska komunikacija,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Dijulius, J. R. (2008). *What's the secret: to providing a world-class customer experience*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hyken, S. (2011). *The amazement revolution: Seven customer service strategies to create an amazing customer (and employee) experience*. New York: Greenleaf Book Group.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York: Business plus (Hachette Book Group).
- Michelli, J. A. (2007). *The Starbucks experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary*. New York: McGraw-Hill.

7.2 Razvoj vodstvenih kompetenc

V nadaljevanju so podani predlogi razvojnih dejavnosti za vodstvene kompetence ne glede na raven vodenja. Vodje jih lahko izvajajo za razvoj dotične kompetence pri sebi in pri svojih sodelavcih. Za vsako kompetenco smo dodali še predlog področij usposabljanj, izbor usposabljanj, ki so na voljo v okviru Upravne akademije, in priporočeno literaturo za nadgradnjo kompetence. Posamezne kompetence so zajete tudi v drugih usposabljanjih Upravne akademije, ki morda niso navedena. Aktualen katalog usposabljanj je na spletni strani Upravne akademije.

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvaja vodja sam

- **Postopne spremembe.** Če se vodja boji velikih sprememb, naj začne z manjšimi. Bistvo napredka je toleriranje manjših napak in sprejemanje kritik, ki bodo sledile nepreverjenim odločitvam. Študije, ki se ukvarjajo s tematiko reševanja problemov, so pokazale, da šele v drugem ali tretjem poskusu reševanja istega problema res razumemo dinamiko problema. Bolj ko je situacija negotova, večja je možnost, da bo vodja delal napake. Pomembno je vedeti, da je to nekaj normalnega.
- **Nikoli dovolj dobro?** Vodja naj poskusi najti ravnovesje med razmišljanjem in akcijo. Perfekcionizem je težko omejiti, saj ga večina ljudi razume kot pozitivno lastnost. Vodja naj zaradi svojega zdravja poskusi zmanjšati svojo potrebo po popolnih rešitvah in željo, da ima vedno prav.
- **Aktualnost.** Vodja redno prebira publikacije, da se seznanja s sodobnimi trendi in pomembnimi novostmi v stroki. Z drugimi komunicira o novostih, za katere presodi, da jih je smiselno uvesti pri delu. Razmišlja tudi o načinih, kako uvesti spremembe, skladne s trendi. Naredi lahko načrt uvedbe sprememb ter ga izpelje.
- **Odgovornost za komunikacijo o spremembah.** Vodja je odgovoren za sporočanje vseh sprememb v organizaciji in razlogov zanje. Ko se organizacija pripravlja na spremembe, je treba biti dnevno v stiku z zaposlenimi, da so obveščeni

**MODEL KOMPETENC
V DRŽAVNI UPRAVI**TEMJELJNE KOMPETENCE
VODSTVENE KOMPETENCE
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Presoja kompetenc

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

Povratne informacije

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

Razvoj kompetenc

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

o prihajajočih novostih in o tem, kako bodo te vplivale na njihovo delo. Šele, ko bodo zaposleni videli smisel v spremembah, jih bodo vzeli za svoje. Tako vodja zmanjša verjetnost obrambnih mehanizmov pri zaposlenih.

- **Testiranje zaupanja.** Ali vodja zaupa svojim zaposlenim, da bodo predlagali dobre rešitve in se uspešno prilagodili na spremembo? Zaupanje v zaposlene je kot lepilo, ki drži ekipo skupaj. Vodja naj analizira vzroke za svoje morebitno nezaupanje do zaposlenih in jih poskuša odpraviti.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih vodij

- Nadrejeni s pomočjo priznanj in manjših nagrad spodbuja vodje, da izrazijo svoje ideje. Poleg tega daje tudi pobude za njihov prenos koristnih idej v prakso.
- Nadrejeni zagotavlja podporo, spodbuja in je na voljo vodjem, ko uvajajo novosti in razvijajo ideje.
- Nadrejeni organizira sestanke, na katerih bodo vodje nekaj ur strukturirano razmišljali o potencialnih novostih in spremembah. Pri tem lahko uporabi tehnike ustvarjalnega mišljenja.
- Vodjem omogoči dodatna izobraževanja in usposabljanja na področju razvoja inovativnosti in upravljanja sprememb.
- Vodjo, ki se ukvarja z zahtevno nalogo, poveže z osebo, ki pogosto deluje inovativno. Skupaj lahko razmisli o možnih spremembah in novostih.
- Poskuša podati konstruktivne povratne informacije tudi v tistih situacijah, ko predlagane rešitve niso najbolj primerne dani situaciji. Čeprav nadrejeni zavrne idejo podrejenega vodje, naj ga pohvali, da je razmišljal o možnih spremembah.
- Nadrejeni z lastnim zgledom pokaže, da podajanje novih idej vodi do pozitivnih sprememb.
- Nadrejeni uvede učinkovit sistem sprejemanja, ocenjevanja in nagrajevanja idej ter dokumentira proces inoviranja.
- Ko dodeljuje projekte ali naloge vodjem, jih pozove, da razmislijo o možnih zapletih. Tako lahko predvidijo različne scenarije, ki vodijo do rešitev.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje**Primerna področja usposabljanj:**

- upravljanje sprememb,
- inovacije in razmišljanje zunaj okvirov,
- strateško upravljanje in načrtovanje,
- upravljanje sprememb,
- poti ustvarjanja in uresničevanja novih idej.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Vodim in spremljam – gremo v pravo smer,
- Motivacija in samomotivacija,
- Kreativno – lateralno razmišljanje – postanimo bolj ustvarjalna državna uprava,
- Osnove vizualizacije – hitro skiciranje za boljši prikaz misli,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- De Bono, E. (2018). *Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Leddin, P. R. in Moon, S. D. (2018). *Building a winning culture in government: A blueprint for delivering success in the public sector*. Salt Lake City: FranklinCovey.
- Mann, A. (2018). *Future first: How successful leaders turn innovation challenges into new value frontiers*. New York: Routledge.
- Peters, T. (2018). *The excellence dividend: Meeting the tech tide with work that wows and jobs that last*. New York: Vintage books.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

PREDANOST CILJEM

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvaja vodja sam

- **Stop odlašanju.** Ali je vodja eden tistih, ki pogosto okleva? Ali najraje dela v kriznih trenutkih in z nemogočimi roki? Potem obstaja velika možnost, da zamuja z nalogami in da ne bo dosegal zadovoljivih rezultatov. Zaradi tega se lahko ljudje začnejo spraševati o njegovi zanesljivosti. Če je le mogoče, naj zaključevanju naloge ali sprejemanju odločitve nameni več časa, kot misli, da ga bo potreboval.
- **SMART-cilji.** Vodje lahko uporabijo model ciljev SMART. Zastavljeni cilji naj bodo zelo specifični (ang. specific), usmerjeni na določeno področje, merljivi (ang. measurable), dosegljivi (ang. attainable) in skladni s tem, kar želi vodja doseči (ang. relevant). Že vnaprej je smiselno postaviti jasno določen časovni okvir, kdaj želi vodja posamezni cilj doseči (ang. time-bound). Preveri naj tudi, ali je bil pri tem uspešen. Če njegova pričakovanja niso izpolnjena, naslednjič ukrepa drugače.
- **Postavljanje prednostnih nalog.** Uspešni vodje običajno porabijo polovico svojega časa za nekaj ključnih prednostnih nalog. Pri določanju si lahko vodja pomaga z matriko nujno in pomembno: naloge razvrsti v štiri kvadrante, in sicer nujno in pomembno, nenujno in pomembno, nujno in nepomembno ter nenujno in nepomembno. Najprej naj se loti nujnih in pomembnih nalog in nadaljuje po zgoraj navedenem vrstnem redu. Nenujnih in nepomembnih nalog se je bolje izogibati.
- **Merjenje rezultatov.** Vodja vnaprej določi, kako bodo merili doseganje ciljev. Z načinom merjenja rezultatov se mora strinjati večina članov ekipe. Zaposlenim (grafično) predstavi rezultate dela. Pojasni tudi, katera vedenja so omogočila doseganje ciljev. Zaposlene lahko vpraša, kaj bi omogočilo še boljšo izvedbo v prihodnje.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih vodij

- Nadrejeni lahko naroči vodji, da pripravi izbor osebnih delovnih ciljev za prihodnjih tri do šest mesecev. Skupaj z vodjo potem pregleda njihove cilje. Nadrejeni vodja poda povratno informacijo in predloge za doseganje zastavljenih ciljev. S podrejenim vodjo se dogovori za redne sestanke ali drug način, v okviru katerega bo podrejeni vodja poročal o napredku dela.
- Svoja pričakovanja do vodij nadrejeni vodja jasno in jedrnato komunicira. Svoje zaposlene vpraša za mnenje o načrtu dela.
- Podrejenim vodjem redno podaja iskrene povratne informacije. Opazi in pohvali, če zaposleni presega zastavljene cilje.
- Članom tima, ki se soočajo s težavami pri doseganju ciljev, ponudi podporo, pomoč sodelavca in mentorstvo.
- Nadrejeni vodja naj bo s svojo vztrajnostjo in predanostjo zgled zaposlenim.
- Vodja v formalnih in neformalnih situacijah jasno izraža svoje prepričanje, da je cilj mogoče doseči. Eksplicitno naj izrazi zaupanje v svoje zaposlene, da bo vsak opravil svojo nalogo.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- motivacija in sodelovanje,
- samospoznanje in ustvarjanje osebnega načrta razvoja,
- postavljanje in doseganje ciljev,
- strategije sprejemanja odločitev,
- ciljna usmerjenost.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Vodenje in sporazumevanje – kot vodja nisem sam,

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Ciljno vodenje,
- Obvladovanje stresa,
- Čuječnost,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Covey, S. R. (2009). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York: HarperCollins.
- Collins, J. in Porras, J. I. (2011). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Hyatt, M. (2018). *Your best year ever: A 5-Step Plan for achieving your most important goals*. Grand Rapids: Baker books.

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvaja vodja sam

- **Najuspešnejši projekti se začnejo z dobrim načrtom.** Vodja se nenehno sprašuje, kaj vse je treba storiti, da bi cilje dosegli v načrtanih časovnih okvirih. Kateri viri so za to potrebni in kako jih lahko najbolje razporedi? Poleg načrtovanja virov tudi predvidi, kdo bo te vire nadziral.
- **Iskanje predlogov pri načrtovanju.** Tudi če vodja nima težav z načrtovanjem, mu lahko koristi drugo mnenje. Poišče naj nekoga, ki mu gre načrtovanje dobro od rok, in ga vpraša za nasvet. O prednostih in slabostih izdelanega načrta se brez zadržkov pogovori tudi s svojimi kolegi.
- **Razmišljanje vnaprej o vseh korakih pri izvedbi načrta.** Ali je vodja predvidel najslabši možni scenarij? Kaj vse lahko gre narobe? Ko vodja oblikuje načrt, razmisli o možnih zapletih, ki bi lahko onemogočili izvedbo načrta, in jih zapiše v seznam tveganj. V njem so analizirana ključna tveganja ter pripravljene ukrepi za odpravljanje nastalega tveganja. Naveden naj bo tudi skrbnik za tveganja.
- **Vzpostavitev postopkov za spremljanje izvajanja načrtov.** Kako bo vodja vedel, da vse poteka po načrtu in v skladu z roki? Ali lahko v vsakem trenutku oceni, koliko odstotkov projekta je uresničenega in koliko časa je še potrebno do konca? Ljudem, ki izvajajo zadani načrt, naj podaja pogoste povratne informacije o kakovosti dela. Vodja tudi oceni, ali je treba načrt prilagoditi, da bi dosegli cilj. Vnaprej naj določi, na kakšen način in kako pogosto bodo merili uresničitev načrta.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih vodij

- Da bi bil prepričan, da zaposleni in podrejeni vodje sledijo načrtu dela, nadrejeni vodja izvaja kratko individualno spremljanje napredka. Zaposlene lahko ob primernem času obišče na njihovem delovnem mestu in jih vpraša, kako daleč so pri izpolnjevanju načrta dela.
- Naloge delegira jasno in tako, da bo podrejeni vodja imel občutek, da si zastavljeno nalogo lasti – prenese nanj odgovornost za uspehe in neuspehe.
- Postavlja naj čim več vprašanj o obveznostih, ki jih mora podrejeni vodja izvesti. Prepriča naj se, da naloge delegira v skladu s kompetencami zaposlenih.
- Po vsaki večji nalogi nadrejeni vodja organizira mini sejo, na kateri izmenja informacije o tem, kaj je bilo dobro ter kateri so tisti deli procesa, ki jih je treba izboljšati.
- Podrejene vodje spodbuja, da izdelajo tedenski načrt dejavnosti. Z zaposlenimi se dogovori, kako pogosto in kdaj ga obveščajo o njegovih uresničitvah.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Za vsakega podrejenega vodjo naj nadrejeni vodja ustvari dokument, v katerega beleži njegove dosežke in težave z uspešnostjo.
- Nadrejeni vodja lahko oblikuje načrt dela s časovnimi roki, nalogami in odgovornimi osebami. Postavi ga na vidno mesto, da se bodo podrejeni vodje večkrat spomnili, kaj je njihova naloga in do kdaj mora biti opravljena.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- organizacija in načrtovanje,
- delegiranje in spremljanje realizacije,
- orodja in tehnike za izboljšanje sistematičnosti,
- doseganje višje ravni uspešnosti,
- vodenje sestankov.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Izgradnja tima in timsko delo,
- Kako obvladati čas in organizirati lastno delo,
- Agilno delo – gremo v pravo smer,
- Projektno vodenje,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. London: Penguin.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Golleman, D. (2013). *Focus the hidden driver of excellence*. London: A&C Black.
- Tracy, B. (2004). *Pojej živo žabo!: 21 čudovitih načinov, da prenehate prelagati na jutri, kar lahko storite danes, in v manj časa opravite več*. Ljubljana: Založba Tuma.

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvaja vodja sam

- **Čas za zaposlene.** Za večino vodij je čas najbolj dragocen vir. Za razvoj podrejenih naj si zato vzame vsaj osem ur na zaposlenega na leto. Če ima sedem podrejenih, mu to v letu vzame 56 ur časa. Osem ur razdeli v smiselne celote. Dve od osmih ur si lahko vzame za presojo razvojnih izzivov zaposlenega. Naslednji dve uri posveti kariernemu pogovoru z osebo: Kaj pričakuje od svoje kariere in kaj je pripravljen žrtvovati za doseganje teh ciljev? Naslednji dve uri lahko izkoristi za pripravo razvojnega načrta za osebo. Zadnji dve uri pa nameni kariernim načrtom za zaposlene in možnim usposabljanjem za nadaljnji razvoj potencialov.
- **Podajanje učinkovite povratne informacije.** Med podajanjem povratnih informacij naj najde ravnovesje med tistim, kar bi sodelavci lahko naredili bolje, in tistim, kar so naredili dobro. Pohvali tista vedenja, ki so dobra. Povratne informacije podaja že med samim delom in pred koncem naloge. Zaposlenim to pomaga, da spremenijo svoja vedenja med izvajanjem naloge in s tem povečajo verjetnost, da bo končni rezultat pozitiven.
- **Delegiranje za razvoj.** Ena najmočnejših oblik učenja in razvoja podrejenih je učenje skozi delo in mentorstvo. Od svojih podrejenih lahko pridobi seznam nalog, ki jim niso več v izziv. Skupaj lahko naredijo nov seznam nalog, ki jih opravljajo in se ob tem tudi razvijajo. Delegira jim lahko tudi katero od svojih nalog: poišče naj tri naloge, ki mu ne

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

predstavljajo izziva, a so lahko v pomoč razvoju drugim, in jih zato lahko delegira.

Pri izbiri nalog pazi na dve merili: a) naloga zahteva večšine, ki jih podrejeni še morajo razviti, b) naloga je smiselna, jasna, pomembna zanje, rezultati pa so jasno definirani.

- **Učenje od ekspertov.** Vodje, ki bi želeli izboljšati svoje vodenje tima, se lahko učijo od izkušenih in usposobljenih vodij. Lahko se udeležijo sestanka tima in opazujejo, kako se izkušeni vodja pripravi na sestanek. Spremljajo lahko usmerjanje tima in sprejemanje odločitev. Opazujejo lahko prepoznavanje in spodbujanje vedenj, ki prispevajo timske delu.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih vodij

- Nadrejeni vodja se zaveda in spodbuja močna področja in prispevek vsakega zaposlenega ter to tudi pohvali.
- Podrejene vodje lahko spodbudi, da oblikujejo osebni poslovni model (ang. Business Model You/Canvas), ki je lahko dobro izhodišče za letni razgovor s podrejenim vodjo.
- Nadrejeni vodja je zgled timskim članom tako, da ponudi pomoč tistemu, ki jo potrebuje.
- Nadrejeni vodja druge spodbuja k aktivnemu sodelovanju. Pri tem pazi, da bodo člani enakovredni in bo vsak imel priložnost podati svoje mnenje.
- Organizira skupne sestanke, pa tudi neformalne timske aktivnosti, ki bodo okrepile timski duh.
- Nadrejeni vodja poskuša biti čim bolj objektiven. V konfliktnih situacijah poskusi ohraniti ravnovesje med različnimi zaposlenimi.
- Nadrejeni vodja kaže integriteto – v vsaki situaciji poskuša ravnati v skladu s predhodnim skupnim dogovorom in postavljenimi pravili.
- Prepozna in spodbuja vedenja, ki omogočajo timsko delo. Člane tima periodično spodbuja, da razmislijo o bolj ali manj učinkovitih vedenjih v timu. O teh vedenjih in rezultatih vedenja se lahko pogovorijo na sestanku.
- Vodja spodbudi podrejene vodje, da skupaj oblikujejo pravila dela v timu. Opredelijo naj želeno vedenja, za katera si bodo vsi prizadevali. Pravila lahko zapišejo in postavijo na vidno mesto.
- Nadrejeni vodja se lahko nauči metode skupinskega reševanja problemov ali sprejemanja odločitev, ki jo predstavi in uporabi s člani tima.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- timsko delo in sodelovanje,
- asertivna komunikacija in upravljanje konfliktov,
- upravljanje stresa,
- delavnice razvoja tima (ang. teambuilding),
- osebni kompetenčni in karierni načrt,
- mentorstvo pri vodenju zaposlenih,
- trenerske veščine za vodje,
- letni pogovor s sodelavcem.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Timsko delo,
- Konflikti in stres v delovnem okolju,
- Mentorstvo in upravljanje medgeneracijskih razlik v delovnem okolju,
- Mobing – psihično nasilje na delovnem mestu,

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Čustvena in socialna inteligenca,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Clark, T., Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R. in Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business Review.
- Polajnar, D. (2018). *Učinkovitost posameznika in timsko delo*. HR&M. Dostop preko: <https://www.hrm-revija.si/ucinkovitost-posameznika-in-timsko-delo>.
- Rutar Ilc, Z., Tacer, B. in Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching: Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

7.3 Razvoj delovno specifičnih kompetenc

V nadaljevanju so podani predlogi razvojnih dejavnosti za delovno specifične kompetence. Za vsako kompetenco smo dodali še predlog področij usposabljanj, izbor usposabljanj, ki so na voljo v okviru Upravne akademije, in priporočeno literaturo za nadgradnjo kompetence. Posamezne kompetence so zajete tudi v drugih usposabljanjih Upravne akademije, ki morda niso navedena. Aktualen katalog usposabljanj je na spletni strani Upravne akademije.

AMBASADOR PROJEKTA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Nič nas ne ovira.** Ko se v projektu pojavijo ovire, je težko motivirano nadaljevati delo. Pa vendar: je ovira lahko tudi nov izziv? Ovire od nas zahtevajo, da poiščemo najbolj ustvarjalne rešitve. Ob ovirah se lahko zaposleni razvije bolj, kot če gre vse gladko, zato naj skuša na ovire gledati tudi kot na priložnosti.
- **Navdušiti druge za projekt.** Kako druge prepričati, da bodo podprli projekt? Pri komuniciranju projekta širši (notranji ali zunanji) javnosti je treba najprej razmisliti, katero potrebo predstavnikov javnosti projekt naslavlja. V javnem nagovoru je smiselno projektne aktivnosti čim bolj jasno navezati na to potrebo. Nadalje je zaposleni pri predstavitvi čim bolj nazoren, odločen (a ne agresiven) in deluje navdušeno nad tem, kaj bo projekt doprinesel v skupnosti.
- **Biti obveščen in obveščati.** Ključno je, da vsi ključni deležniki vedo, kje se nahaja projekt. Najbolje je vzpostaviti učinkovit sistem rednega informiranja o napredku na projektu, denimo enkrat na teden. Zaposleni naj skupaj z vodjo pregledajo različne platforme za obveščanje in sledenje napredku pri projektu ter izberejo tisto, ki jim najbolj ustreza.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja vzpostavi pregleden način spremljanja napredka na projektih. Na začetku vsakega projekta se s člani dogovorijo, kdo je odgovoren za posamezne naloge in kakšni so roki za dokončanje naloge. Člane s spremljanjem njihove aktivnosti vseskozi spremlja pri uresničevanju dogovorov.
- Če je treba, vodja deluje kot mentor pri zastojih pri uresničevanju dogovorjenih ciljev.
- Vodja deluje kot zgled, ko gre za izražanje navdušenja nad projekti. Preostali člani bodo (p)ostali pozitivni, če bo tak tudi njihov vodja, sicer bo navdušenje uplahnilo, z njim pa tudi motivacija za delo.
- Vodja prevzame odgovornost nad doseženimi cilji v celotnem projektu. To velja tudi, ko zastavljeni cilji v projektu niso doseženi.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- asertivna komunikacija,
- timski coaching,
- motivacija v timu.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- učinkovita telefonska komunikacija,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Baguley, P. (2010). *Improve your project management: Teach yourself*. London: Cox & Wyman.
- Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik (tretja izdaja)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grenny, J., Patterson, K., McMillan, R. in Switzler, A. (2012). *Crucial conversations*. New York: McGraw-Hill.

ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Organiziranosti se je mogoče naučiti.** Predvidevanje, katere težave imajo prednost in kaj je ključno pri njihovem reševanju, zahteva nekaj veščin organizacije. Izboljšanje organizacijskih veščin vključuje ustvarjanje in sprehod skozi kontrolne sezname, preverjanje in preučevanje različnih virov informacij in sledenje lastnemu napredku. Zaposleni si lahko določi jasne prednostne naloge. Osredotoči se lahko na tisto, kar je ključno za sprejetje odločitve.
- **Opaziti vzorce.** Kako se situacija, ko pride do napake, razlikuje od tiste, ko je s podatki vse v redu? Zaposleni naj naredi majhen poskus in opazuje vzorce v situaciji, ko je treba ugotoviti napako v podatkih. Je v situaciji kaj zanimivega, nenavadnega? Kaj je običajno prisotno v situaciji, ko ugotovi napako, in kaj, ko napake, ki se pojavlja, ne ugotovi? Je mogoče najti vzorce v podatkih, ki kažejo na to, kdaj bo prišlo do napake? Iskati vzorce je bolj zanimivo kot zgolj zbirati informacije.
- **Vprašati ni greh.** Kako točno stvari delujejo? Analitično razmišljanje je mogoče izboljšati s postavljanjem pravih vprašanj. S poglobljenim razumevanjem procesov je mogoče delati boljše sklepe, saj zaposleni tako vidi več povezav med podatki.
- **Razmišljati o uspešno rešenih problemih.** Lažje je analizirati neuspešno rešene probleme, toda ti nam ne povedo vsega, kako je dobro postopati v prihodnje. Kateri osnovni principi delujejo pri uspešno rešenih primerih? Naslednjič jih je smiselno uporabiti.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja naj skupaj s svojimi zaposlenimi na glas razmišlja in poskuša odkriti možne vzroke za določen problem. Tako se bodo zaposleni naučili slediti korakom v postopku in odkrivati vzorce v podatkih.
- Vodja naj svojim zaposlenim opiše natančne ukrepe oziroma korake, ki jih je naredil, da bi rešil zapleten problem, s katerimi se je ukvarjal v preteklosti.
- Vodja naj svojim zaposlenim opiše neučinkovite postopke razmišljanja pri odkrivanju napak v podatkih in jih spodbudi k razmisleku o izboljšavah.

**MODEL KOMPETENC
V DRŽAVNI UPRAVI**

TEMELJNE KOMPETENCE
VODSTVENE KOMPETENCE
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Presoja kompetenc

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

Povratne informacije

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

Razvoj kompetenc

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Vodja ponudi širši pregled slike, če je ekipa ni sposobna videti, in jo pojasni. Ni dovolj samo razložiti, kaj je treba storiti, ampak tudi preverjati razumevanje. S tem vodja zagotovi, da se zaposleni učijo informacije povezovati v novo celoto.
- Preden poda predlog rešitve, vodja premisli, ali obstajajo alternativne rešitve. Vodja se torej uči odlagati prehitre sodbe. Za vajo lahko poskusi v drugih situacijah odložiti svojo sodbo ali predlog rešitve in spremlja, kaj se zgodi, če se ne odzove takoj in si pusti nekaj dodatnega časa za premislek.
- Vodja lahko da svojim zaposlenim nalogo, da novemu zaposlenemu razložijo, katerim področjem mora posvetiti več pozornosti ali kako naj vzorce med posameznimi informacijami.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje**Primerna področja usposabljanj:**

- analiziranje podatkov,
- usmerjanje pozornosti,
- učinkovito oblikovanje sklepov,
- kritično mišljenje,
- ocena tveganja,
- učinkovito oblikovanje sklepov,
- tehnike učinkovitega usmerjanja mišljenja,
- analitično reševanje problemov,
- tehnike za spodbujanje koncentracije,
- miselne naloge.

Priporočena literatura:

- Ackoff, R. (2001). *The art of problem solving: Accompanied by Ackoff's fables*. New York: John Wiley and Sons.
- Cope, K. (2012). *Seeing the Big Picture*. Austin: Greenleaf Book Group.
- Kahneman, D. (2016). *Razmišljanje, hitro in počasno*. Ljubljana: Umco d.d.
- Macintosh, R. (2006). *Complexity based thinking and management*. New York: Routledge.
- Sandres, R. (2000). *The executive decision-making process: Identifying problems and assessing outcomes*. Westport: Quorum Books.
- Sternberg, R. J. (2006). *Thinking and problem solving: Handbook of perception and cognition*. San Diego: Academic Press.

ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE**Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam**

- **Postaviti se v čevlje drugega.** Naredimo majhen miselni poskus: kako bi otroku razložili, kaj pomeni kompetenca? Čeprav se odraslim zdi to povsem preprosto in logično, majhnemu otroku lahko povzroča težave pri razumevanju koncepta. Podobno je pri podajanju informacij, da jih sogovornik razume. Premisliti velja, kakšno je sogovornikovo predznanje o temi, kako hitro mu je smiselno predstavljati nove informacije in kje bo imel najverjetneje težave pri razumevanju.
- **Dobra predpriprava prepriča.** Ko je treba informacije predstaviti sogovornikom, tudi tistim najbolj zahtevnim, se je na to treba dobro pripraviti. Zaposleni naj si pripravi iztočnice za njegove argumente in vrstni red, v katerem jih bo predstavil, da bo njegova predstavitev učinkovita. Čeprav sogovornik med pogovorom zaide na druge teme ali začne rešitvam aktivno nasprotovati, je najbolje ostati pri argumentih s seznama.
- **Suverena drža.** Pri podajanju svojih stališč je pomembno ostati suveren, ne glede na okoliščine. Zaposleni lahko tudi v težkih trenutkih svojo suverenost pokaže z vzravnano in odprto držo telesa, rednim očesnim stikom, odločnim glasom in mirnostjo v vedenju.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja naj bo zgled v podajanju jasnih in razumljivih informacij uporabnikom. Nič ne pomaga do boljšega rezultata kot opazovanje uspešnega vedenja.
- Vodja daje prednost strokovno preverjenim rešitvam, tudi v odnosu do zaposlenih. Težko ga bodo zaposleni dojemali kot avtoriteto na njegovem strokovnem področju, če v medsebojnih odnosih ni korekten.
- Vodja zaposlene spodbuja, da se udeležijo usposabljanj, kako učinkovito argumentirati stališča.
- Vodja svoja stališča vsem vrstam uporabnikov poda na strnjen in razumljiv način.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- retorika in komunikacijske spretnosti,
- asertivno komuniciranje,
- tehnike prepričevanja in argumentiranja,
- komuniciranje z zahtevnim sogovornikom,
- krizno komuniciranje, krizni menedžment.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- obvladovanje težavnih situacij in ljudi,
- učinkovita telefonska komunikacija,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Bolton, R. (1986). *People skills: How to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts*. New York: Simon & Schuster.
- McDonald, D. (2016). *The language of argument (Fourth Edition)*. New York: Harper & Row.
- Patterson, K. (2012). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
- Ury, W. in Fisher, R. (1992) *Getting past no: Negotiating with difficult people*. London: Business books limited.
- Zidar Gale, T. (1996). *Retorika: moč besed in argumentov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

ČUT ZA RAZISKOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Biti informiran pomeni imeti moč.** Zaposleni, ki jih zanimajo tudi teme zunaj njihovega strokovnega področja, imajo prednost, saj lažje razumejo čedalje kompleksnejše probleme, s katerimi se soočamo. Posledično lahko takšni zaposleni ponudijo tudi bolj informirane in bolj kakovostne rešitve za težave znotraj organizacije, zlasti njihove stroke.
- **Jasno (ali megleno)?** Kadar zaposlenemu ni vse jasno, je prav, da postavi vprašanje, ki mu bo pomagalo bolje razumeti sogovornika ali razmere. Narobe se je strinjati z vsem in vsakim, ne da bi preverili, ali ima prave informacije.
- **Pravo vprašanje za vsak problem.** V negotovih okoliščinah je zelo pomembno, da imajo zaposleni čim več nadzora nad problemom. Kaj je vzrok zanj? Kaj se dogaja? Kakšne so možne posledice? Smiselno se je priučiti postavljati kakovostna vprašanja.
- **Mreža zaupnih virov.** Zaposleni naj ustvari mrežo zaupanja vrednih sodelavcev in virov informacij, s katerimi bo preverjanje podatkov postalo lažje, reševanje številnih nalog in težav pa bo hitrejšo in učinkovitejšo.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* ·

- **Postati detektiv.** Precej detektivske žilice je potrebne pri povezovanju posameznih informacij v celoto in v vztrajanju pri raziskovanju, čeprav se problem sprva zdi nerešljiv. Dobri detektivi se naučijo, kdaj ljudje ne govorijo resnice, ali prepoznajo znamenja, ki kažejo na nepravilnosti, in ne nehajo raziskovati, dokler primer ni razrešen. Najti v sebi moč za detektivsko delo je junaško, najzanimivejše informacije pa tako nikoli niso lahko dostopne (in tudi Sherlock Holmes bi bil ponosen).

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja lahko deluje kot vzor, kako na nenavadne načine priti do manjkajočih informacij. Pri tem naj pojasni razloge za takšen način uporabe informacij.
- Zaposlenim s šibko razvitimi analitičnimi sposobnostmi da vodja naloge, pri katerih je treba uporabiti analitično razmišljanje, in jih vodi skozi delo. Nekateri zaposleni se lahko bojijo, da bodo delovali drugače od tistega, na kar so navajeni. Takšnim sodelavcem vodja pojasni, da problema ni mogoče rešiti samo na en način.
- Vodja zna hitro presoditi, katera področja potrebujejo poglobljeno obravnavo. Svojim zaposlenim lahko pomaga oblikovati seznam indicev, ki kažejo na to, da je primer treba obravnavati z večjo skrbnostjo.
- Kdaj pa kdaj organizira sestanke s kreativnimi tehnikami spodbujanja idej (na primer viharjenje možganov). To je odličen način za ohranjanje in spodbujanje raziskovalne žilice pri zaposlenih.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- odkrivanje laži,
- učinkovito pridobivanje informacij,
- prepoznavanje znakov neverbalne govorice,
- postavljanje učinkovitih vprašanj,
- kritično mišljenje,
- učinkovito reševanje problemov,
- učinkovite tehnike in spretnosti upravljanja informacij,
- sinteza informacij.

Priporočena literatura:

- Ekman, P. (2013). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. New York: W. W. Norton & Company.
- Epley, N. (2015). *Mindwise: Why we misunderstand what others think, believe, feel, and want*. New York: Vintage books.
- Kahneman, D. (2016). *Razmišljanje, hitro in počasno*. Ljubljana: Umco d. d.
- Lansley, C. (2017). *Getting to the truth: A practical, scientific approach to behaviour analysis for professionals*. London: Emotional Intelligence Academy.
- Navarro, J. (2018). *The Dictionary of Body Language: A Field Guide to Human Behavior*. New York: William Morrow Paperbacks.
- Neil, S. J. in Elwood, R. W. (2001). *Assessments and decisions: A study of information gathering by Hermit Crabs*. New York: Springer Publishing Company.

MEDKULTURNO DELOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Prepoznati kulturne razlike.** Razlike med kulturami obstajajo in imajo pogosto velik vpliv na naše vedenje, pogosto ne da bi se tega zavedali. Zaposleni naj opazuje, kako pogosto se denimo pripadniki različnih kultur dotikajo drugih ljudi in v naslednji situaciji upoštevajo te razlike.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- **Izobraževanje o razlikah.** Zaposleni, ki so pogosto v stiku s posamezniki iz drugih kultur, naj se poglobljeno poučijo o teh razlikah. Katere razlike obstajajo, od kod izvirajo in od kdaj? Kakšna je vloga religije v drugi kulturi? Kakšna je vloga podnebja na vedenje ljudi? Kakšno vlogo imajo zgodovina in gospodarske razmere na sedanje stanje v državi?
- **Premisliti odzive.** Ljudje se na iztočnice drugih ljudi pogosto odzivamo samodejno. Zlasti v formalnih situacijah je treba svoje besede in geste vnaprej premisliti. Zaposleni naj si pred formalnimi ali neformalnimi srečanji v mislih priključijo vse situacije, na katere bo moral biti med svojim obiskom posebej pozoren.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja naj sproži pobudo za analizo tipičnih situacij v medkulturnem okolju in na podlagi študij primera z zaposlenimi razpravlja o možnih zapletih pri komuniciranju in primernem vedenju.
- Vodja deluje kot zgled in skrbno pazi na svoje odzive, da so situacijam primerni.
- Vodja z zaposlenimi deli dobre prakse gospodarnega ravnanja z viri in spodbuja svoje zaposlene, da jih upoštevajo pri svojem delu.
- Vodja posebno pozornost namenja razlikam med zaposlenimi v svojem kolektivu in je do razlik spoštljiv. Spoštovanje razlik se ne začne pri medkulturnem komuniciranju, ampak pri vsakodnevni komunikaciji s člani naše organizacije/kulture.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- medkulturna komunikacija in spoštljiv odnos,
- razumevanje medkulturnih razlik,
- učinkovito delovanje v mednarodnem okolju.

Priporočena literatura:

- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. in Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Kosi, T., Nastav, B. in Dolenc, P. (2012). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Moore, C. (2010). *Handbook of global and multicultural negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass.

OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Spremembe so stalnica.** Ljudje ne maramo sprememb, ker se bojimo, da bomo izgubili predvidljivost in stare, dobro utečene vzorce vedenja. Obenem nas je strah, da ne bomo zmogli ravnati v skladu z novimi zahtevami. Zaposleni naj pomislijo, katere so bile tiste spremembe v njihovem življenju, ki so jim dolgoročno prinesle koristi. Pomislijo naj tudi na to, kako so se v preteklosti že uspešno prilagodili spremembam v svojem življenju. Pogosto ugotovimo, da smo se v preteklosti že nešteto krat uspešno spopadali s spremembami in da so nam v večini prinesle pozitivne posledice. Ali je po teh razmislekih kaj lažje sprejeti novosti pri delu?
- **Stresni stres.** Stres je odziv organizma na obremenitve, ki se zdijo naporene in prezahtevne. Stres pogosto doživljamo ob istih sprožilnih situacijah. Kaj točno nam je naporno v teh situacijah in zakaj se zdijo bolj zahtevne kot druge? Zaposleni naj opazuje, v katerih situacijah začuti največ stresa. Nato naj svoj stresni odziv čim bolj pozorno opazuje.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Kaj se spremeni takrat? Kaj se dogaja z dihanjem, kakšna je drža, kakšne misli se mu podijo po glavi, katera čustva so prisotna? Ohranjanje čuječnosti v stresnih trenutkih sicer ne bo odpravilo stresa, bo pa redna čuječnostna praksa pripomogla k zavedanju, kakšen je posameznikov individualni stresni vzorec. Izplača se obiskati tečaj čuječnosti. Deluje, preverjeno.

- **Mikropavze.** V situacijah, ko je potrebna večopravnost in hitrost, naj zaposleni ugotovi, kaj mu pomaga, da se umiri. V vsakem delovnem dnevu obstaja možnost za krajši počitek. Zaposleni naj spremlja, katere dejavnosti so mu v največjo pomoč pri mentalni ponastavitvi (na primer kratko razgibanje, odmor za prigrizke, umiritev s kratko meditacijo). Potem naj mikropavze večkrat na dan uporabi za umiritev.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja je pozoren na trenutke, ko se v njegovi ekipi ali pri njem samem začne pojavljati kronična napetost. Zato se redno udeležuje usposabljanj, kjer vadi spretnosti sproščanja. Najbolj učinkovite spretnosti sproščanja posreduje tudi svojim zaposlenim.
- Vodja se zaveda, katere delovne obremenitve so za zaposlene najbolj zahtevne. Skupaj z njimi išče rešitve, kako omenjene naloge spremeniti na način, da bodo manj obremenjujoče (na primer razdeli naloge na več manjših enot, razdeli delo med več zaposlenih).
- Vodja ohranja vedrino tudi v težavnih trenutkih in svojo pozitivno naravnost prenaša na svoje zaposlene.
- Vodja prepozna svoje vzorce stresnega odziva in jih poskuša odpraviti. Tako lažje hitro prehaja med delovnimi nalogami. Z mentorskim pristopom pomaga svojim zaposlenim pri prepoznavanju stresnih vzorcev.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- upravljanje stresa na delovnem mestu,
- pozitivna naravnost,
- kognitivna fleksibilnost.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Kako obvladati čas in organizirati lastno delo,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Hamel, G. in O'Neal, D. (2000). *Strategic flexibility: Managing in a turbulent environment*. West Sussex: John Wiley & Son Ltd.
- McGonigal, K. (2017). *Druga stran stresa: Zakaj je stres dober za nas in kako ga izkoristiti sebi v prid*. Ljubljana: Umco.
- Reilly, P. A. (2001). *Flexibility at work: Balancing the integrative thinking*. Hampshire: Gower Publishing Limited.

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Vsako občinstvo je svet zase.** Na žalost ena metoda ali slog komuniciranja ne bo enako učinkovit za vsako občinstvo. Zaposleni lahko prilagodijo svoj ton, hitrost, glasnost ali sporočilo na način, da bo jasno prejemnikom sporočila. Tudi znotraj iste skupine obstajajo razlike. V čem se razlikujejo posamezniki znotraj iste skupine? Nekatere razlike so na primer raven poznavanja tematike, prijaznost, sposobnost razumevanja podatkov in podobno.

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- **Z jasno komunikacijo do cilja.** Ali je občinstvo razumelo osnovno sporočilo povedanega? Preverjanje razumevanja lahko poteka tako, da zaposleni opazuje odzive sogovornikov in postavlja vprašanja, s katerimi preverja, ali je bilo sporočilo dobro razumljeno. Obenem preverja tudi, kako dolgo traja njegov govor, in pazi na obseg povedanega.
- **Strah pred nastopom in trema sta normalna pojava.** Ni človeka, ki ob začetku nastopa ne bi čutil vsaj malo treme. Poleg strahu pred smrtjo je javni nastop pred številčnim občinstvom najpogostejši strah številnih odraslih. V veliki večini situacij se strahovi, povezani z nastopanjem, ne uresničijo. Če se katera od neprijetnosti vendarle zgodi, se je smiselno ustaviti in se usmeriti na dihanje. Tudi dobra predpriprava, kratke iztočnice, ki so pri roki, in osredotočenost na nekoga v občinstvu, ki deluje spodbudno, pomagajo prebroditi krizo med javnim nastopanjem.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja naj povabi zaposlene k sodelovanju na širših sestankih, nato pa tudi k predstavitvam za večje občinstvo.
- Vodja lahko spodbudi zaposlene k obiskovanju usposabljanj na področju javnega nastopanja ali poslovne komunikacije.
- Vodja svoje zaposlene spodbuja, da redno poročanje o napredku pri svojem delu sporočajo na manj konvencionalne načine, tudi z uporabo sodobnih tehnologij. Tako jih spodbuja k razmisleku o tem, kako tudi manj zanimive informacije podati na atraktiven način.
- Da bi zaposleni lahko krepili svoje veščine komuniciranja, je koristno, da jim vodja poda jasna navodila in opredeli svoja pričakovanja glede želenih rezultatov javnih nastopov (dolžina, slog izražanja, relevantne informacije in podobno).

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje
Primerna področja usposabljanj:

- izjava za javnost,
- retorična odličnost,
- jezikovna preciznost in iznajdljivost,
- javno nastopanje in nebesedna komunikacija,
- kreativno organizacijsko komuniciranje.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Kreativno pisanje – za bolj jasna in zanimiva sporočila,
- Učinkovita predstavitev – naj se naše sporočilo vtisne v spomin,
- Elevator Pitch – izkoristimo trenutek,
- Jezik in oblika besedil v javni upravi,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Carnegie, D. (1998). *How to win friends & influence people*. New York: Pocket books.
- Gallo, C. (2014). *Talk like TED: The 9 public speaking secrets*. New York: St Martin's Press.
- Jernejčič, A. (2018) *10x10 zapovedi - za uspešen piar in dober javni nastop*. Ljubljana: Lin & Nil
- Paladin, M. (2011). *Neverbalna komunikacija: Dopolniti besede in biti prepričljiv*. Nova Gorica: Educa.
- Sedniev, A. (2013). *Magic of impromptu speaking: Create a speech that will be remembered for years in under 30 seconds*. USA: Andrii Sedniev.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

ORGANIZACIJA PROJEKTNEGA DELA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Ažurno spremljanje napredka.** Spremljanje napredka pri projektih lahko poteka na več načinov, od dobrih staromodnih časovnic, Ganttovih diagramov do modernejših aplikacij in programov, ki sinhrono spremljajo napredek pri nalogah vsakega od članov skupine. Ni pomembno, kateri način se zdi zaposlenim najprimernejši, pomembno je, da v vsakem trenutku vedo, katere aktivnosti so pri projektu že uresničene, kateri cilji (in odgovorne osebe) pa še čakajo na zaključek.
- **Bolje preprečiti kot zdraviti.** Da bi delo potekalo nemoteno, je treba občasno pogledati daleč vnaprej in predvideti morebitne ovire pri zaključevanju posameznih delovnih nalog. Kaj bi lahko šlo narobe pri uresničevanju ciljev? Ali je mogoče morebitne ovire še pravočasno preprečiti? Kakšni so scenariji za različne nepričakovane situacije, do katerih lahko pride? Zaposleni lahko s predvidevanjem olajša svoje delo in delo svojih sodelavcev.
- **Posvojiti projekt.** Za najuspešnejše projekte je značilno, da so jih sodelujoči vzeli za svoje, s prednostmi in slabostmi, ki pritičejo projektu. Četudi zaposleni morda v projektu ne vidi prav velikega smisla, je projekt treba zaključiti, zato se je priporočljivo ukvarjati s tem, kaj je v projektu dobrega in kaj se lahko iz njega naučimo za v prihodnje. Zaposleni se angažira, da pridobi ustrezne vire, ki mu bodo v pomoč pri zaključevanju projekta. Razmišljanje zunaj okvirov o tem, kje bi lahko še našli dodatne vire in kako bi projekt lahko doprinesel k širšemu dobremu, običajno pomaga.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Pri delu v timu je najpomembnejša obilna komunikacija. Da bi stonoga lahko normalno hodila, potrebuje usklajeno delovanje vseh nog. Podobno je tudi pri delu v timu. Vodja je odgovoren za sprotno komuniciranje z vsemi člani ekipe in usklajevanje dela je njegova prioriteta.
- Vodja je odgovoren za spremljanje napredka dela posameznih članov ekipe pri projektih, da bi ugotovil, kako poteka uresničevanje globalnega cilja.
- Vodja tudi skrbno pazi na to, da uresničevanje vmesnih nalog poteka v skladu s predvideno časovnico. Pri odstopanju skupaj s člani hitro pripravi alternativni načrt delovanja.
- Vodja delovne naloge razdeli glede na močne točke in strokovno znanje vsakega od zaposlenih. Če je treba, se z njimi dogovori, pri katerih nalogah bi zaposleni najraje sodelovali. Če za določene delovne naloge ni interesa, delo pravično razdeli med zaposlene na način, da imajo vsi približno enak vložek (neprijetnega) dela.
- Pridobivanje dodatnih virov je naloga, pri kateri bo imel vodja največ besede. Široka mreža poznanstev in iskanje virov zunaj ustaljenih načinov pridobivanja virov lahko pomagajo pri tem, da se projekt uspešno zaključi in zaživi v praksi.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- sprejemanje odločitev in reševanje problemov v timu,
- sodobni pristopi pri vodenju projektih timov,
- zavzetost na delovnem mestu,
- postavljanje in doseganje ciljev.

Priporočena literatura:

- Allen, D. (2015). *Gremo to dokončat: Umetnost nestresne produktivnosti*. Ljubljana: Ebesede.
- Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik (tretja izdaja)*. Kranj: Moderna organizacija.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Houldsworth, E. in Jirasinghe, D. (2006). *Managing & measuring employee performance*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Wheelan, S. (2016). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Los Angeles: Thousand Oaks.

ORGANIZIRANOST PRI DELU

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Organiziranost se začne pri delovni mizi.** Zaposleni naj si delovni prostor organizirajo tako, da se bodo v njem učinkovito znašli. Enako učinkovito naj si organizirajo tudi datoteke in računalniška orodja.
- **Nalogam nameniti več časa.** Pogosto je težko vnaprej predvideti, koliko časa bo zahtevala določena delovna aktivnost. Za lažjo organizacijo dela je smiselno za vsako nalogo predvideti nekaj več časa, kot sprva kaže. Tako bo manj zamujanja z oddajo ali hitenja v zadnjem trenutku.
- **Pri kompleksnih nalogah je smiselno spremljati napredek.** Zaposleni naj si beleži, kako daleč je z izvedbo dela pri nalogah, ki zahtevajo več korakov. Lahko si oblikuje tudi seznam opravil in označi naloge, ki so že opravljene, in tiste, ki ga še čakajo, da bo dosegel cilj.
- **Načrtovanje prednostnih nalog.** Svoje delo zaposleni organizira na način, da vsakodnevno presodi, katere so trenutne prioritete pri delu. Nato se najprej loti najbolj nujnih nalog. Prednostne naloge si je najbolje napisati na list papirja, pri tem pa načrtuje tudi vlogo drugih strokovnih služb pri njihovi izvedbi.
- **Pred izvedbo aktivnosti pripravi načrt možnih ovir pri izvedbi.** Za vsako potencialno oviro najde ustrezne alternativne načine delovanja. Tako omogoči, da delo poteka neovirano tudi, če nastopijo težave.
- **Hiter prevzem štafetne palice.** Ob odsotnosti vsak zaposleni svoje delo organizira tako, da lahko drugi zaposleni hitro vskoči in prevzame delovne zadolžitve. S tem izraža skrb za svojega sodelavca. Podobno kot v šoli, kjer so nas učili, kako je treba predati štafetno palico, da bo druga oseba izgubila čim manj časa s predajo.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja se za spremljanje napredka pri delu in pravočasno ukrepanje ob težavah z zaposlenimi redno srečuje.
- Od zaposlenih zahteva povratne informacije o nadaljnjih korakih pri projektih, kjer opravljajo delo.
- Vodja zaposlenim pomaga pri učinkovitem iskanju potrebnih informacij.
- Stopnja nujnosti je eden od pogojev pri uspešnem odpravljanju težav. Če so vse delovne naloge označene kot nujne, bodo zaposleni čez čas začeli vse naloge obravnavati kot nenujne. Vodja naj ustvari jasno ločnico med zares nujnimi delovnimi nalogami (manjšina delovnih nalog) in vsemi drugimi (večina delovnih nalog) ter ločnico pojasni. Nato vodja zaposlene usmerja pri reševanju nujnih zadev. Poda jim povratne informacije o doseženih rezultatih.
- Vodja prepozna znake velike izpostavljenosti stresu pri svojih zaposlenih in se z dotičnim zaposlenim pogovori o drugačni organizaciji dela.
- Vodja je zgled drugim zaposlenim glede organizacije lastnega časa. Svoj čas upravlja na način, da ga lahko drugi zaposleni posnemajo.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- orodja za večjo učinkovitost pri delu,
- organiziranost pri delu,
- samoorganizacija,

**MODEL KOMPETENC
V DRŽAVNI UPRAVI**

TEMELJNE KOMPETENCE
VODSTVENE KOMPETENCE
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Presoja kompetenc

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

Povratne informacije

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

Razvoj kompetenc

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- učinkovito načrtovanje delovnih aktivnosti,
- postavljanje prednostnih nalog,
- upravljanje stresa,
- organizacija časa, upravljanje časa,
- vključevanje različnih strokovnih služb.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Kako obvladati čas in organizirati lastno delo,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Allen, D. (2001). *Getting things done*. New York: Penguin Books.
- Chang, R. Y. (2000). *Process reengineering in action: A practical guide to achieving breakthrough results*. New York: Jossey-Bass.
- Duhigg, C. (2016). *Pametnejši, hitrejši, boljši: Skrivnost učinkovitosti pri delu in v usakdanjem življenju*. Ljubljana: Umco.
- Grošelj, M. (2018). *Fokus*. Dob: Produktiva.
- Longenecker, C. in Simonetti, J. L. (2001). *Getting results: Five absolutes for high performance*. New York: Jossey-Bass.
- Rouillard, L. (2002). *Goals and goal setting: Achieving measured objectives* (Third edition). Menlo Park: Crisp Publications.

OSREDOTOČENOST NA REŠITVE**Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam**

- **Drevesa ali gozd?** Nekateri ljudje so močno osredotočeni na svoje delo in ga opravljajo zelo dobro. Vendar poleg dobrega poznavanja svojega področja vsi potrebujemo nekaj védenja o drugih stvareh. Poznavanje širše slike zaposlenemu pomaga pri sprejemanju odločitev in predlogih rešitev.
- **Prilagodljivost ni enaka ubogljivosti.** Prilagodljivost v odnosu do uporabnika je včasih zmotno razumljena kot pretirana uslužnost ali ubogljivost. Priti naproti uporabniku pri njegovih potrebah v okvirih zakonsko dopuščene včasih pomeni več dela, drži. Pomeni pa tudi razliko med zadovoljnim in razočaranim uporabnikom ter med kakovostno opravljeno in nezadostno opravljeno javno storitvijo.
- **Rešitev zame ali za nas?** Pri razmišljanju, kakšna rešitev bi bila najboljša za nastalo težavo, se je smiselno vprašati, komu bo ta rešitev v pomoč in ali bo samo kratkoročno rešila problem ali tudi dolgoročno. Ali rešitev ponuja zgolj hipno rešitev problema ali pa dejansko podpira razvoj celotne organizacije? Bolje je sprejeti odločitev, ki bo v podporo organizaciji in bo dolgoročno reševala probleme.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Z zaposlenimi naj se vodja pogovori o rešitvah, ki lahko izboljšajo izkušnjo uporabnikov.
- Vodja lahko zaposlenim opiše svoje izkušnje, ko je presegel pričakovanja uporabnikov. Zaposlenim naj pomaga razumeti širšo sliko, in kako pomembno je, da se postavijo v položaj uporabnika.
- Vodja lahko pripravi kratke študije primerov o različnih zahtevah uporabnikov in zaposlene spodbudi, da predlagajo rešitve za vsako skupino uporabnikov.
- Vodja spodbuja zaposlene iz različnih skupin, da si med seboj izmenjujejo svoje izkušnje in poglede, da bi lahko pri reševanju problemov razmislili o širšem kontekstu.
- Vodja zaposlenim pojasni, da je oblikovanje kakovostnih rešitev povezano s strategijo in vizijo celotne organizacije.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- kreativno in inovativno mišljenje,
- kakovostne rešitve,
- oblikovanje uporabniku prijaznih rešitev,
- strateško mišljenje,
- celostno reševanje kompleksnih problemov,
- oblikovanje vizije.

Priporočena literatura:

- Carrol, J. (2004). *What I learned from frogs in Texas: Saving your skin with forward-thinking innovation*. Canada: Oblio Press.
- Curtin, S. (2013). *Delight your customers: 7 simple ways to raise your customer service from ordinary to extraordinary*. New York: AMACOM.
- De Bono, E. (2018). *Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gardner, H. (2009). *Five minds for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goman, C. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost: Praktični vodnik za ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Philips, J. (2006). *The art of original thinking: The making of a thought leader*. San Diego: 9th Element Press.
- Sinek, S. (2018). *Začni z zakaj*. Ljubljana: Smart Com.

PODPORA DIGITALNIM NOVOSTIM

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Postaviti se v čevlje drugega.** Naredimo majhen miselni poskus: kako bi otroku razložili, kako naj si zaveže čevlje? Čeprav se odraslim zdi zavezovanje čevljev povsem preprosto in logično, majhnemu otroku lahko povzroča precejšnje preglavice. Podobno je pri poučevanju drugih odraslih o novih tehnologijah. Razumljiva razlaga, s postopnim dodajanjem novosti, s prikazom zaporedja, z večkratnimi ponovitvami in obilico potrpežljivosti in večšina bo usvojena. Podobno nazorna in preprosta za uporabo naj bodo tudi pisna navodila.
- **Godrnjavci in uporniki.** Vedno bodo v delovnem okolju takšni, ki se bodo upirali novim tehnologijam, ki bodo trdili, da za spremembe ni nobene potrebe, saj trenutni sistem deluje »povsem v redu«, in da za spremembe nimajo časa. Velja razmisliti, kaj bi ti ljudje pridobili s spremembami in jim ponuditi dodatno podporo. Namesto s prisilo je bolje začeti s pogovorom o tem, kaj je tisto, česar se ob spremembi tehnologije najbolj bojijo.
- **Navdušiti sebe in potem druge.** Vsi tehnološki zanesenjaki imajo nekaj skupnega: novosti na področju sodobne tehnologije so jim v veselje in jih najprej preizkusijo sami. Iskanje novih načinov za reševanje problemov s pomočjo sodobne tehnologije v organizaciji bo uspešno samo, če so računalniški strokovnjaki sami navdušeni nad tehnološkimi novostmi (ali pa vsaj prepričani o njihovi učinkovitosti).

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja spodbuja zaposlene k iskanju novih in ustvarjalnih načinov uvajanja tehnologije pri reševanju različnih nalog.
- Vodja da zaposlenim naloge, ki bodo od njih zahtevale, da v čim večji meri uporabljajo nove tehnologije, da se bodo nanje navadili in se usposobili za njihovo uporabo. Pri tem vodja deluje kot mentor pri uporabi tehnologij in spremlja napredek pri sodelavcih.
- Vodja v prostem času bere revije, spremlja novosti in se drugače neformalno izobražuje na področju novih tehnologij.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Vodja spodbuja svoje zaposlene, da se udeležijo usposabljanj, ki jim bodo pomagala bolje poučevati druge pri delu z novimi tehnologijami in se naučiti predstaviti tehnologijo drugim na bolj prepričljiv način.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- priprava navodil za uporabo,
- uporaba sodobnih tehnologij,
- inovativna uporaba tehnologije,
- motivacija in kreativno reševanje problemov,
- dajanje pravih navodil in posredovanje informacij.

Priporočena literatura:

- Briken, K., Chillas, S., & Krzywdzinski, M. (2017). *The new digital workplace: How new technologies revolutionise work*. London: Red Globe Press.
- De Jonge, D., J. Scherer, M. in Rodger, S. (2007). *Assistive technology in the workplace*. New York: Elsevier Inc.
- Grenny, J., Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R. in Switzler, A. (2013) *Influencer: The new science of leading change*. New York: McGraw-Hill.
- Juma, C. (2016). *Innovation and its enemies: Why people resist new technologies*. New York: Oxford University Press.
- Miller, P. (2012). *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. London: Dog Ear Publishing.
- Turban, E., Pollard, C. in Wood, G. (2018). *Information technology for management: Ondemand strategies for performance, growth and sustainability (Eleventh edition)*. New Jersey: Wiley.

PODPORNO DELOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Biti čuječ do težav drugih ljudi.** Zaposleni je čuječ pri prepoznavanju stiske pri sogovornikih. Ljudje stisko izražamo na različne načine, zaposleni naj bodo posebej pozorni na to, da se je druga oseba začela drugače vesti kot sicer. Obstajajo bolj natančni načini, kako prepoznati stisko pri drugih, ki se jih zaposleni lahko naučijo na strokovnih usposabljanjih.
- **Kakšen je ustrezen odziv na stisko?** Ko zaposleni pri sogovorniku prepozna stisko, je pomembno predvideti, kakšen odziv bi oseba v tem trenutku najbolj potrebovala, kar je lahko težko. Pogosto je dovolj že to, da zaposleni da drugi osebi vedeti, da je tam, če bo potrebovala pogovor ali pomoč. Če zaposleni dvomi, kako naj se odzove v stiski, je najbolje, da osebo vpraša nekaj podobnega kot: »Vidim, da si v stiski. Ne vem, kaj v tem trenutku najbolj potrebuješ. Zato bi mi bilo v pomoč, če mi poveš, kako ti lahko pomagam.« Takšno vprašanje morda ne bo rešilo situacije, bo pa bolj koristno kot izogibanje pogovoru, vsiljevanje svoje rešitve ali druge neučinkovite strategije odzivanja na stisko drugih.
- **Moč je v močnih točkah.** Lažje in hitreje je opozarjati na napake in pomanjkljivosti pri drugih. Toda šele zavestno osredotočanje pozornosti na vrline in pozitivna vedenja pri drugih bo druge spodbudilo k negovanju njihovih notranjih moči. Ljudje so hvaležni, ko nekdo opazi njihovo pozitivno vedenje. Tako bodo lažje negovali tisto, kar je v njih dobro.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja med zaposlenimi spodbuja ozračje odprtega dialoga, kjer lahko vsi zaposleni odprto govorijo o svojih težavah. Obenem tudi spodbuja zaposlene, da so čuječi pri prepoznavanju težav svojih uporabnikov.
- Vodja pri prepoznavanju stiske pri uporabnikih deluje kot mentor svojim zaposlenim.
- Vodja spodbuja empatično vedenje na delovnem mestu in ob odstopanjih opravi individualne pogovore z zaposlenimi ter skupaj z njimi razmišlja o alternativnih oblikah odzivov.
- Vodja z udeležbo na izkustvenih delavnicah skrbi za lasten osebni in profesionalni razvoj pri delu z uporabniki.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- empatija na delovnem mestu,
- čustvena inteligentnost na delovnem mestu,
- kolegijski coaching.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Čustvena in socialna inteligenca,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2012). *Socialna inteligenca: Nova veda o odnosih med ljudmi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sobel, A. in Panas, J. (2012). *Power questions: Build relationships, win new business, and influence others*. New Jersey: John Wiley & Sons.

RAZUMEVANJE PODATKOV

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Postavljati pametna vprašanja.** Zaposleni naj se prepriča, kaj je področje raziskovanja in kaj so dejavniki, ki vplivajo nanj. Vprašanja naj zastavlja tako dolgo, dokler mu ni zadeva povsem jasna.
- **Oblikovanje hipotez.** Zaposleni je več postavljanja ustreznih hipotez, pri tem pa je pozoren na to, da so hipoteze skladne s potrebami uporabnikov. V pomoč mu je dobro poznavanje potreb uporabnikov, zato naj jih povpraša o njihovih pričakovanjih.
- **Prepoznavanje kritičnih področij.** Zaposleni prepozna kritična področja, ki bi lahko vplivala na kakovost opravljene analize in na uporabno vrednost rezultatov. Pri tem si pomaga z lastnimi izkušnjami in izkušnjami drugih, v pomoč pa mu je tudi široka razgledanost.
- **Kritičnost do podatkov.** Zaposleni ohranja kritičen odnos do podatkov in do uporabne vrednosti analiz. Zaposleni na podlagi tega tudi presodi, kdaj je smiselno nehati raziskovati. Pri tem naj opazuje sodelavce in sorodne primere situacij, ko so nehali raziskovati zaradi majhne uporabne vrednosti podatkov.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja aktivno spremlja področje analize podatkov in v delo svojih zaposlenih vnaša novosti pri analizi kompleksnejših informacij.

**MODEL KOMPETENC
V DRŽAVNI UPRAVI**

TEMELJNE KOMPETENCE
VODSTVENE KOMPETENCE
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Presoja kompetenc

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

Povratne informacije

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

Razvoj kompetenc

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Vodja daje svojim zaposlenim redne povratne informacije o njihovem delu na področju postavljanja hipotez, pri analizi podatkov in interpretaciji rezultatov.
- Vodja spremlja, ali je analiza obravnavanega fenomena zastavljena dovolj široko in poglobljeno. V svoji ekipi vzpostavi ozračje odprte komunikacije o dilemah pri analizi in interpretaciji rezultatov.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje**Primerna področja usposabljanj:**

- postavljanje učinkovitih vprašanj,
- sledenje novostim na področju kompleksnih statističnih analiz,
- dajanje povratnih informacij.

Priporočena literatura:

- Hand, D. J. (2014). *The Improbability Principle: Why Coincidences, Miracles, and Rare Events Happen Every Day*. New York: Scientific American.
- Allin, P. in Hand, D. J. (2014). *The wellbeing of nations: meaning, motive and measurement*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hand, D. J. (2007). *Information Generation: How Data Rule Our World*. Oxford: Oneworld Publications.

RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA**Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam**

- **Veščine so prenosljive.** Vsak zaposleni ima določeno veščino, ki jo lahko prenese na svoje sodelavce. Vsakdo je torej lahko mentor nekomu drugemu v organizaciji, ne glede na starost ali delovno dobo. Zaposleni naj razmisli, katere so njegove posebne veščine, od katerih bi drugi sodelavci lahko imeli koristi.
- **Zadostno obveščanje drugih.** Vedeti, kako prenašati informacije na druge zaposlene, je dragoceno. Ali prenesti sodelavcem samo tiste informacije, ki so nujne, da vedo, kako opraviti svoj del nalog? Kadar ljudje poznajo in razumejo širšo sliko, so bolj motivirani. Povečanje količine informacij, ki niso strogo povezane samo z delom, ki ga sodelavec opravlja, je koristno. Zaposleni lahko vpraša svoje sodelavce, kaj želijo vedeti, in jih informira o tem.
- **Organizacija in doslednost pri informiranju.** Zaposleni lahko naredijo kontrolni seznam s podatki, komu bi bilo koristno prenesti katere informacije; seznaniti jih lahko s povzetki in kopijami pomembnih dopisov. Pomembno je vedeti, katere informacije je treba prenesti, komu, kdaj in kako.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja je angažiran pri razvijanju novih metod za odkrivanje nepravilnosti. Obiskovanje strokovnih srečanj in pogovori z relevantnimi sogovorniki iz stroke so mu lahko v pomoč pri vpeljevanju novosti.
- Vodja lahko navduši zaposlene z lastnimi izkušnjami na določenem področju.
- Zaposlenim lahko da nasvet ali navodila, kako naj izmenjujejo informacije z drugimi sodelavci (komunikacijsko sredstvo, obseg, čas).
- Vodja je lahko zgled in spodbujevalec prenosa znanja med zaposlenimi. Zaposlene lahko spodbuja k izmenjavi z manj izkušenimi sodelavci. Poskrbi tudi, da bodo vsi vključeni v ta proces.
- Poskuša naj organizirati manj formalne sestanke (na primer skupno kosilo enkrat na mesec), kjer bodo zaposleni lahko delili pomembne informacije, znanje, dvome in podobno. Njihovih idej ne presoja takoj, tudi ne kritizira ali zmanjšuje njihovega pomena. S tem pripomore, da zaposleni dejavno sodelujejo na teh srečanjih.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- večšine za prenos znanja,
- večšine mentoriranja,
- upravljanje pretoka informacij,
- izobraževanja o aplikacijah in programih izmenjave informacij.

Priporočena literatura:

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer US.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide. Facilitating effective learning relationships*. New York: John Wiley & Sons.

SPOŠTLJIV ODNOS

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Ohraniti mirne živce.** Ohraniti strpnost in prijaznost do neprijaznih sogovornikov ni lahka naloga. Vendar je to pogosto edini način, da se težava ne poglobi oziroma da jo je mogoče začeti reševati. Razburjeni sogovorniki bodo kdaj šli čez mejo sprejemljive komunikacije in v takem primeru je najbolje odločno povedati, da je takšno vedenje nesprejemljivo, obenem pa se ne oddaljiti od teme ali se spustiti na isto raven žaljive komunikacije. Ljudje so najbolj težavni takrat, ko se počutijo nemočne.
- **Vsi enaki, vsi enakopravni.** Zaposleni naj pri sebi nekaj dni opazuje, ali se do različnih sogovornikov vede različno prijazno in uslužno. Od kod izvirajo razlike v zavzetosti v vedenju? So povezane denimo s tem, da nekateri sogovorniki vzbujajo vtis pomembnosti in moči? Ljudje težimo k temu, da druge ocenimo glede na določene značilnosti, jim pripišemo različno pomembnost in temu prilagodimo odziv. Vendar morajo biti javne storitve enako dostopne za vse, zato naj bo zaposleni pozoren na morebitno neenako obravnavo sogovornikov. Opažanje glede lastnega vedenja naj si redno zapisuje.
- **Strpnost v komunikaciji.** Zaposleni naj ohranjajo strpnost v komunikaciji, čeprav se s sogovornikom ne strinjajo. Strpnost pokažejo s tem, da sogovornika pustijo, da pove svojo misel do konca (ga ne prekinjajo), ohranjajo očesni stik, izražajo razumevanje njegovih stališč (razumevanje še ni strinjanje) in z mirnim glasom sporočajo, da so stališča obeh legitimna, čeprav različna. Pri tem si pomagajo tudi z gestami in govorico telesa, ki sporoča umirjenost.
- **Biti sogovorniku v pomoč.** Zaposleni uporabnikom pomagajo, da hitro pridejo do informacij ali oseb, ki jih potrebujejo. S prijaznim odnosom dajejo sogovorniku vedeti, da so tam zanj. Tako bo sogovornik tudi lažje iskreno spregovoril o svoji težavi.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja se ne izogiba težavnim situacijam, do katerih pride v odnosih med zaposlenimi, ampak se v situacije aktivno vključuje kot mediator.
- Z zaposlenimi komunicira tako, da sprejmejo tudi manj prijetne informacije. Takšna komunikacija vključuje izražanje skrbi za sogovornika in je umirjena.
- Med zaposlenimi ne dela razlik in je do vseh dostopen. Tako vodja deluje tudi kot vzornik za delo z uporabniki.
- Kadar vodja opazi, da se kateri od zaposlenih do drugih sogovornikov ne vede spoštljivo in ažurno, opravi individualni pogovor z njim in skupaj prideta do alternativnih načinov vedenja.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- strpnost na delovnem mestu,
- spoštljiva komunikacija,
- pozitivna komunikacija na delovnem mestu,
- medosebni odnosi v delovnem okolju,
- reševanje konfliktov,
- integriteta in etika,
- aktivno poslušanje,
- neverbalna komunikacija.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- Učinkovita telefonska komunikacija,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Cloke, K. in Goldsmith, J. (2001). *Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crowley, K. in Elster, K. (2015). *Delo s teboj me ubija*. Ljubljana: Chiara.
- Fabris, A. (2016). *Etika komunikacije*. Ljubljana: Družina.
- Grenny, J., Patterson, K., McMillan, R. in Switzler, A. (2012). *Crucial conversations*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, R. C. (2015). *Active listening*. Mansfield Centre: Martino Publishing.

SPREJEMANJE ODLOČITEV

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Negativne reakcije dati v perspektivo.** Le malo ljudi uživa v konfliktih. Ljudje se običajno skušamo pritiskom iz okolice izogniti, obenem se nam kdaj poruši samozavest ob nasprotnem videnju zadev. Zaposleni naj v takšnih situacijah vztrajajo pri svojih argumentih in ne pustijo, da se pozornost odvrne od prvotne teme. Obenem naj ob neprimernem vedenju uporabnika odločno sporočijo, da to ni sprejemljivo.
- **Ostati miren.** Ob nasprotovanju je smiselno poslušati nasprotna stališča in razložiti razloge za svoje postopanje v zadevi. Ni se treba opravičevati za svoje odločitve ali jih agresivno braniti, dovolj sta mirnost in trdnost ob zavedanju, da so rešitve podprte s tehtnimi argumenti.
- **Prilagoditi svoj pristop v težjih postopkih.** Pri težjih zadevah je težko vztrajati in ob ovirah večina ljudi izgubi motivacijo za delo. Zaposleni lahko v takšnih situacijah naredijo nekaj povsem drugega: pomislijo naj na pet različnih načinov, kako doseči cilj. Ko se pojavijo ovire, lahko preizkusijo vsakega od njih. Z drugim sodelavcem lahko zamenjajo težje zadeve in rešujejo te. Ta nasvet pa ne velja pri delu z uporabniki: pri njih se najbolje obnese konsistenten, vedno enak pristop.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja je zgled drugim zaposlenim pri uporabi enakih pravil za vse uporabnike.
- Vodja spodbuja zaposlene, da se udeležijo usposabljanj, kako spretno reševati probleme in obvladovati stres pri delu.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

- Vodja poudarja pomen sledenja rokov in pravočasnosti za uspeh celotne organizacije.
- Vodja spodbuja kulturo vztrajnosti, tako da spodbuja zaposlene tudi v težkih razmerah in pohvali njihov trud ter dobro opravljeno delo.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- komunikacija z zahtevnimi sogovorniki,
- strategije sprejemanja odločitev,
- usmerjenost k rešitvi,
- asertivna komunikacija,
- avtonomno odločanje,
- preprečevanje in upravljanje kriznih situacij,
- mehka prepričljivost.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Obvladovanje stresa,
- Osnove samozaščite,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Autry, J. A. in Roy, P. (2006). *The book of hard choices: How to make the right decisions at work and keep your self-respect*. New York: Crown Business.
- Binda Zane, E. (2016). *Effective decision-making: How to make better decisions under uncertainty and pressure*. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Back Boy Books.
- Kahneman, D. (2016). *Razmišljanje, hitro in počasno*. Ljubljana: Umco d.d.
- Krogerus, M. (2018). *The decision book: Fifty models for strategic thinking*. New York: W. W. Norton & Company.
- Russo, E. in Schoemaker, P. J. H. (2001). *Winning decisions: Getting it right the first time*. New York: Doubleday.

TEMELJITOST PRI DELU

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Hitrost ali poglobljenost?** Večna dilema slehernega zaposlenega: ali svoje delo opraviti čim hitreje (oziroma znotraj časovnih rokov) ali pa zares poglobljeno (včasih oboje skupaj ni mogoče). Zaposleni naj se iz lastnih izkušenj in izkušenj svojih sodelavcev nauči, v katerih situacijah je bolje biti hiter in kdaj šele analitičen pristop prinese prave rezultate dela.
- **Dvakrat premisli, trikrat vdihni.** Naglica in stres sta sopotnika vseh, ki se srečujemo z obdobji z velikimi obremenitvami pri delu. Nekateri zaposleni v takih situacijah delajo več napak. Pogosto imajo potem skupaj s sodelavci zaradi napak več težav v poznejših fazah dela. Ko pride obdobje z veliko dela, je dobro na nerešene stvari pogledati kot na majhne cilje, ki jih je treba doseči. Ko zaposleni konča en del obveznosti, se lažje sprosti in mirneje ter s skrbjo nadaljuje z drugim ciljem.
- **Skrb za druge.** Naredimo majhen miselni poskus: zaposleni naj v mislih pogleda, koga vse v organizaciji in zunaj nje zadeva njegovo delo. Kdo vse sodeluje v njegovem delokrogu? Na koga vse vpliva s svojim delom in od koga je

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

odvisen? Videti vse vpletene v organizaciji, ki so povezani z rezultati njegovega dela, zaposlenemu pomaga uvideti, da kakovost njegovega dela vpliva na druge sodelavce. Temeljnost in natančnost pri delu imata torej posledice na druge. Zato svoje izdelke posreduje naprej šele takrat, ko je o njihovi točnosti povsem prepričan.

- **»Jezikovno izražanje«** Nič ni hujšega kot prebirati slovnično in slogovno pomanjkljivo oblikovane dokumente. Skrb za druge pomeni tudi, da zaposleni pazijo na to, da je njihov slog pisanja za druge zaposlene razumljiv in jim prejeti dokumenti ne bodo povzročali dodatnega dela.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja naj poudari pomen pravilnega vnosa podatkov in spodbudi zaposlene, da se udeležijo usposabljanj, ki jim bodo pomagala doseči večjo učinkovitost in natančnost.
- Ko se pojavi problem, povezan z nepravilnostmi pri vnosu podatkov in uporabo različnih virov informacij, lahko vodja vključi zaposlene v proces analiziranja težav pri vnosu, da bodo lažje razumeli posledice napačnega vnosa podatkov.
- Vodja naj jasno poudari pomen kakovosti pri delu in ustvarja delovno kulturo, ki poudarja pomen temeljitosti ter skrbnosti, in ne le neposredne učinkovitosti.
- Vodja spodbuja zaposlene, da se med delovnim časom pogovarjajo o boljših in slabših rešitvah, in poudarja pomen podajanja kolegialnih povratnih informacij o kakovosti opravljenega dela.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- natančnost pri delu,
- orodja in tehnike za izboljšanje sistematičnosti,
- obravnavanje in varovanje podatkov,
- upravljanje stresa,
- ciljno in proaktivno usmerjeno razmišljanje,
- primerjanje alternativnih rešitev,
- jezik in slovnica.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Nomotehnika,
- Jezik v stalnih oblikah upravnih besedil,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Bakker, A. B. in Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. London: Psychology Press.
- Hansen, T. M. (2018). *Great at work: How top performers work less and achieve more*. New York: Simon & Schuster.
- Hollnagel, E. (2018). *The ETTO principle: Efficiency-thoroughness trade-off*. London: Routledge
- Keller, G. (2013). *The ONE thing: The surprisingly simple truth behind extraordinary results*. Austin: Bard Press.
- Tracy, B. (2016). *Točka zbranosti*. Celje: Cangura.com

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

UPRAVLJANJE INFORMACIJ

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **»Brati« druge ljudi.** Da bi ugotovil, ali pravilno predvideva, kako se bodo zaposleni odzvali na določeno aktivnost, lahko zaposleni svoja opažanja o drugih zaposlenih deli z nekom v organizaciji, ki mu zaupa. Kje obstajajo nestrinjanja in strinjanja med obema? Kdaj je kateri od njiju spregledal kako stvar? Katera področja vedenja drugih zaposlenih običajno napačno ocenita? Zaposleni lahko nato svoje vpogleds uporabi v prihodnjih predvidevanjih.
- **Kje je (iz)vir informacij?** Svet ni črno-bel in takšni ne smejo biti niti naši sklepi o okolici. Imeti verodostojne informacije pomeni imeti moč. Zato je pomembno, od kod izvirajo tiste, ki so zaupanja vredne. Katere informacije so pomembne in ali je mogoče na njihovi podlagi oblikovati trdne sklepe? Več verodostojnih virov pomeni, da na njihovi podlagi lahko zaposleni oblikuje smiselno sliko okolja. Zaposleni se lahko pri svojih kolegih ali avtoritetah na področju pozanima, kje najti zaupanja vredne vire.
- **Pogled iz ptičje perspektive.** Včasih zaposleni vidijo stvari preozko. Da bi razširili svojo perspektivo, naj zavestno iščejo različne informacije in poglede na problem, saj bodo tako nanj pogledali z različnih zornih kotov. Različni pogledi, ozadja, izobraževanje, kultura, izkušnje, prepričanja in stališča so koristni za pridobitev širše slike. Koristni so tudi pogovori z različnimi posamezniki, ki imajo drugačno poklicno ali izobraževalno pot.
- **Slediti trendom na lastnem področju.** Biti obveščen o razvoju stroke pomeni vedeti, kje se kaj dogaja in kakšni so najnovejši dosežki. Ohranjanje pretoka informacij v obeh smereh in sledenje novostim je temeljnega pomena za oblikovanje splošne slike o tem, kje se nahaja organizacija.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja spodbuja zaposlene iz različnih delovnih skupin, da si izmenjujejo pomembne informacije.
- Vodja lahko okrepi kulturo izmenjave informacij s tem, da druge spodbuja, da iščejo in delijo informacije, tudi če v danem trenutku niso nujno potrebne.
- Ko je na voljo preveč informacij, vodja usmerja zaposlene tako, da jim pomaga izločiti ustrezne informacije s tem, da jim pokaže, kako lahko to storijo.
- Vodja se udeležuje strokovnih usposabljanj, ki mu pomagajo biti na tekočem z napredkom na strokovnem področju. K strokovnemu razvoju spodbuja tudi svoje zaposlene.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- učinkovito pridobivanje informacij in delo z informacijami,
- razvijanje odprte komunikacije,
- organizacijska klima,
- presojanje kakovosti virov.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Mediacija v javni upravi,
- Čustvena in socialna inteligenca,
- Čuječnost,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Priporočena literatura:

- Cameron, K. S. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, third edition: Based on the competing values framework (Third edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Elliott, G. in Corey, D. (2018). *Build it: The rebel playbook for world class employee engagement*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Koomey, J. (2003). *Turning numbers into knowledge: Mastering the art of problem solving*. Oakland: Analytics Press.
- Neil, S. J. in Elwood, R. W. (2001). *Assessments and decisions: A study of information gathering by Hermit Crabs*. New York: Springer Publishing Company.
- Nussbaumer Knaflc, C. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sinek, S. (2018). *Začni z zakaj*, Ljubljana: Smart Com.

USTVARJANJE STIKOV

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Članstvo v združenjih in skupinah s podobnimi interesi.** Skoraj vse organizacije imajo nacionalna in regionalna združenja, ki jih sestavlja več sto ljudi, ki odlično počnejo tisto, kar se je smiselno naučiti. Včlanitev v katero od teh organizacij in spoznavanje članov bo v pomoč pri navezovanju koristnih stikov.
- **Prvi korak je najtežji.** Prvi korak pri navezovanju stikov je najtežji, zato se je smiselno osredotočiti na nekaj osnovnih stvari, ki vplivajo na prvi vtis pri sogovorniku. Stisk roke naj bo srednje močen in naj vključuje tudi očesni stik. Zaposleni si lahko pripravi nabor vprašanj, ki jih zastavi ob stisku roke. Pri navezovanju novih stikov si je smiselno postaviti merljiv cilj, denimo na vsakem družbenem srečanju spoznati vsaj eno osebo in izvedeti, katere so skupne točke z njo. Navezovanje socialnih stikov je mogoče vaditi v različnih situacijah, tudi na roditeljskih sestankih ali na letalu.
- **Biti dostopen.** Drugim ljudem je včasih treba večkrat nakazati zanimanje zanje. Z aktivnim poslušanjem lahko zaposleni izrazijo svoje zanimanje za sogovornika in svojo dostopnost. Vztrajnost in trud sta pogosto poplačana, vedno pa bo tudi nekaj zavrnitev in kakšen nesporazum, vendar to spada k vsem medčloveškim odnosom.
- **Pomen prvega vtisa.** Prvi vtis je pomemben, saj se ljudje na podlagi tega odločijo, ali jim je nekdo všeč ali ne. Zaposleni lahko poskusi odkriti, katero lastnost imajo radi ljudje, s katerimi se srečujejo (denimo prijazen nasmešek, kazanje zanimanja za druge in podobno), in jo skušajo poudariti v naslednjem stiku z drugimi.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Pred vsakim strokovnim srečanjem se vodja odloči, s katero avtoriteto na področju bi rad navezal stik, in oblikuje nekaj možnih scenarijev, kako bo to dosegel.
- Vodja lahko postane mentor svojemu zaposlenemu na področju komunikacije.
- Vodja naj povabi zaposlenega na sestanke z drugimi vodji, da bi ta lahko ugotovil, kakšen slog komuniciranja je primeren v kompleksnejših poslovnih situacijah.
- Vodja motivira zaposlene, da sodelujejo na usposabljanjih asertivne komunikacije.
- Vodja ponudi zaposlenim priložnost, da sodelujejo na poslovnih srečanjih, kot so konference in seminarji.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- asertivna komunikacija,
- vzpostavljane stika s strankami ali partnerji,
- vaje mreženja,
- upravljanje prvega vtisa.

- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Poslovna podoba,
- Poslovni protokol,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Browne, J. (2015). *Connect: How companies succeed by engaging radically with society*. London: WH Allen.
- Covey, S. R. (2009). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ferrazzi, K. in Tahl Raz, K. (2005). *Never eat alone: and other secrets to success, one relationship at a time*. New York: Currency Books.
- Gerber, S. in Paugh, R. (2018) *Superconnector: Stop networking and start building business relationships that matter*. New York: Da Capo Press.
- Grant, A. (2014). *Give and take*. London: Weidenfeld & Nicolson.

USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Sodelovati z drugimi.** Deljenje informacij, skupno razmišljanje in reševanje problemov, podajanje kakovostnih povratnih informacij in skupno proslavljanje uspehov so sol in poper timskega dela. Če ima zaposleni težave s takšnim delom, je bolje, da razmisli o drugačni zaposlitvi.
- **Slišati in biti slišan.** Pri delu v timu je pomembno poslušati in slišati argumente članov glede dela. Četudi ima zaposleni o problemu drugačno mnenje, je treba premisliti, kaj je dobro za projekt, in ne kdo ima prav. V primeru nesoglasij jih zaposleni sproti in dejavno rešuje z drugimi sodelavci. Ob nerešljivih konfliktih za pomoč prosi vodjo ali se udeleži dodatnega usposabljanja o reševanju konfliktov.
- **Spoštljiva komunikacija.** V timu pogosto pride do razhajanj glede tega, kako člani vidijo stvari. Poslušati drug drugega in spoštovati njegov pogled, čeprav se razlikuje od našega, je vrlina, ki jo je smiselno obvladati. Spoštovanje mnenja drugih ne pomeni tudi avtomatično sprejeti tega mnenja, vseeno pa ga je smiselno pripoznati kot legitimnega.
- **Izreči pohvalo sodelavcu.** Pohvala nas nič ne stane, sodelavcu pa lahko ogromno pomeni. Zaposleni naj pohvali dobro opravljeno delo (vedenje), in ne osebnosti sodelavca (osebe kot take).

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Podajanje pogostih in kakovostnih povratnih informacij o delu je zamudno in občasno neprijetno opravilo. Vendar pa brez tega tim ne more napredovati. Člani tima od vodje upravičeno pričakujejo, da jim bo podajal sprotno in iskreno povratno informacijo o njihovem delu, ki bo zajemala poglobitve pozitivne in negativne vidike posameznikovega dela.
- Vodja aktivno sodeluje pri reševanju nesoglasij med člani tima. Njegova vloga je mediatorska, zato se ne postavi na stran nobenega od vpletenih. Preden se aktivno vplete v reševanje nesoglasij, naj vpletene vpraša, ali si želijo njegove pomoči.
- Vodja prisluhne predlogom vseh članov v projektu. Njihovih predlogov ne kritizira. S tem spodbuja ozračje, kjer se bo vsak član počutil opolnomočenega za sodelovanje v razpravi.
- Vodja se ob težavah postavi za svoje zaposlene. Zavzemanje zanje vodi do bolj kohezivne klime. Če so kritike na račun zaposlenih upravičene, opravi z njimi individualne pogovore, v katerih z zaposlenim naredita načrt sprememb vedenja.
- Vodja ne skopari s pohvalo za kakovostno opravljeno delo. Skrb, da bi se zaposleni zaradi tega pokvarili, je odveč.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje**Primerna področja usposabljanj:**

- reševanje konfliktov,
- sporočanje kritike,
- spoštljiva komunikacija,
- razvoj tima.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Kako obvladati čas in organizirati lastno delo,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik (tretja izdaja)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pincus, M. (2004). *Managing difficult people: A survival guide for handling any employee*. Avon: Adams Media Corporation.
- Wheelan, S. (2016). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Los Angeles: Thousand Oaks.

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI**Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam**

- **Presojati ideje in ne ljudi.** Ljudje smo nagnjeni k presojanju drugih glede na to, ali so nam simpatični ali ne. Tako lahko prezremo njihove koristne ideje ali značilnosti. Zato se je smiselno osredotočiti na perspektive in argumente drugih ljudi, in ne na njihov videz, starost ali rod. Izkaže se, da imajo kdaj bolj prav, kot se zdi na prvi pogled.
- **Odprto informiranje.** Selektivno informiranje pomeni, da zaposleni določenih informacij ne posreduje vsem, ki jih informacija zadeva. Najpogosteje se selekcija informacij pojavi pri informiranju nadrejenih ali podrejenih, možno je tudi, da se izloči zainteresirano javnost ali druge deležnike. Zaposleni naj bodo pozorni, da v svoje komunikacije vključijo vse pomembne deležnike, vključno s splošno javnostjo.
- **Pristranskost pustiti ob strani.** Pogosto ljudje vnaprej ocenijo ideje in situacije, zato težje ostanejo objektivni. Odprtost za nenavadne ideje je temeljnega pomena v odnosih z javnostjo. Izhodiščne misli in sodbe lahko zaposlenega privedejo do napačnih sklepov in dejanj. Najprej je smiselno opraviti iskreno in z dejstvi podprto analizo. Ni pomembno, kdo ima prav, ampak katera ideja je prava.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja se zavestno izogiba podajanju prenagljenih sodb. O določeni stvari sklepa, ko sliši vse vpletene strani. Pri tem pomaga tudi, če vso zadevo malo »prespi«, preden poda svoje stališče.
- Vodja naj motivira zaposlene, da v svoji ekipi razpravljajo o različnih mnenjih.
- Vodja opogumlja zaposlene, da sodelujejo v javnih razpravah in javno razpravljajo o svojem področju dela.
- Vodja usmerja zaposlene pri tem, kako naj argumentirajo svoja stališča.
- Zahtevati mnenja od svojih sodelavcev ni izguba časa, ampak priložnost zanje in za vodjo, da spoznajo nekaj novega.



- › Splošno o presoji kompetenc
- › Izzivi pri presoji kompetenc
- › Postopek presoje kompetenc

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

- › Razvoj temeljnih kompetenc
- › Razvoj vodstvenih kompetenc
- › Razvoj delovno specifičnih kompetenc

· Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc ·

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- asertivna komunikacija,
- dvosmerna komunikacija z javnimi deležniki,
- veščine argumentacije,
- aktivno poslušanje,
- informiranje in obveščanje javnosti,
- veščine zastavljanja pravih vprašanj,
- dajanje pravih navodil in posredovanje informacij.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- Nastopanje v javnosti,
- Moderiranje,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Grenny, J., Patterson, K., McMillan, R. in Switzler, A. (2012). *Crucial conversations*. New York: McGraw-Hill.
- Sobel, A. in Panas, J. (2012). *Power questions: Build relationships, win new business, and influence others*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wetherbe, B. in Wetherbe, J. C. (2005). *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*, 4th ed. Harlow: Pearson.
- Anastasi, A. in Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* – 7. izd., New Jersey: Prentice-Hall.
- Boštjančič, E. (ur.) (2011). *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Catano, V. M., Darr, W. in Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behaviour-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201–230.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15. izd. Pearson. Hutchinson, S. *Performance management*, London: CIPD.
- Draganidis, F. in Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- French, P. E. in Goodman, D. (2012). An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 62–74.
- Getha-Taylor, H., Fowles, J., Silvia, C. in Merritt, C. C. (2015) Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation. *Public Personnel Management*, 44(3), 295–316.
- Lepsinger, R. in Lucia, A. D. (2009). *The art and science of 360 degree feedback*. 2. izd. California: John Wiley & Sons.
- Lussier, N. R. in Achua, A. C. (2015). *Leadership: Theory, application & skill development*. 6. izd. Boston: Cengage learning.
- Luthans, F. in Peterson, S. J. (2003). *360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination*. Management Department Faculty Publications. Pridobljeno s <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/147>.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37, 8–17.
- Marrelli, A. F., Tondora, J. in Hoge, M.A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(5/6), 533–561.
- Kern Pipan, K., Arko Košec, M. in Aškerc, M. (ur.) (2015). *Javna uprava 2020: strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A metaanalysis. *Human Resource Management*, 51, 709–732.
- Robbins, S. P. in T. A. Judge. (2017). *Organizational behaviour*. 17. izd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*, New York: Wiley.
- Taylor, I. (2008). *The assessment and selection handbook: Tools, techniques and exercises for effective recruitment and development*. London: Kogan Page Limited.
- Waldman, D. A., Atwater, D.E. in Antonioni, D. (1998). Has 360 degrees feedback gone amok? *The Academy of Management Executive*, 12(2), 86–94.

PRILOGA 1: Šifrant temeljnih kompetenc

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1
1	Temeljne	1.1 Zavezanost strokovnosti	<i>Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si prizadeva, da bi tako svoje delo opravljal/opravljala še bolj in bolj učinkovito.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1.1 Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju. 1.1.1.2 Izkoristi priložnosti, ko se lahko nauči kaj novega. 1.1.1.3 V svoje delo vključuje znanja z različnih strokovnih področij. 1.1.1.4 Poglobi se v zadeve, ki jih ne pozna dovolj podrobno. 1.1.1.5 Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente. 1.1.1.6 Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo.
		1.2 Krepitev sodelovanja	<i>Sodelavec/sodelavka se zaveda, da lahko skupaj dosežemo več kakor vsak posameznik sam. Drugim prisluhne, poskuša razumeti njihova stališča ter išče vzajemno koristne rešitve. Deluje kolegialno, deli znanje in prispeva k dobrim medosebnim odnosom.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1.1 Deluje tako, da prispeva k dobrim odnosom med zaposlenimi. 1.2.1.2 Svoje znanje je pripravljen/-a deliti z drugimi. 1.2.1.3 Konstruktivno se odziva na ideje ali predloge sodelavcev. 1.2.1.4 V pogovoru išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani. 1.2.1.5 Kadar kdo potrebuje pomoč, je pripravljen/-a pomagati. 1.2.1.6 Uspešno sodeluje s posamezniki, ki prihajajo zunaj njegove/njene delovne sredine.
		1.3 Osredotočenost na uporabnika	<i>Sodelavec/sodelavka v uporabnikih vidi smisel strokovnega delovanja. Prizadeva si razumeti njihove potrebe in se nanje hitro odzove. Vidik uporabnikov upošteva pri oblikovanju rešitev, ki so razumljive in uporabne.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.1.1 Potrudi se odkriti, kaj uporabnik resnično potrebuje. 1.3.1.2 Hitro se odzove na potrebe uporabnika. 1.3.1.3 Vloži dodaten napor, da pripravi kakovostno rešitev za uporabnika. 1.3.1.4 Najde rešitev, ki je jasna in razumljiva za končnega uporabnika. 1.3.1.5 Povratne informacije, ki jih posreduje uporabnik, upošteva za izboljšanje svojega dela. 1.3.1.6 Na obziren način posreduje informacije, ki so za uporabnika neprijetne.
		1.4 Proaktivno delovanje	<i>Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1.4.1.1 Samoiniciativno podaja predloge za izboljšave. 1.4.1.2 Ko govori o problemih, predlaga tudi rešitve. 1.4.1.3 Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/-a problem. 1.4.1.4 Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je potrebno opraviti. 1.4.1.5 Z manjšimi spremembami nenehno izboljšuje proces svojega dela. 1.4.1.6 Je pozitivno naravnani/-a do tehnoloških oziroma digitalnih novosti v delovnem okolju.

PRILOGA 2: Šifrant vodstvenih kompetenc

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3
2	Vodstvene	2.1 Usmerjenost na prihodnost	<i>Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka. Vodja na najvišji ravni je pobudnik/pobudnica in zagovornik/zagovornica sprememb, pomembnih za prihodnost. Vodja na nižjih ravneh s svojim delovanjem zagotavlja podporo za čim bolj nemoteno uvajanje sprememb v delovne procese.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.1. V svoje delo vključuje sodobne trende in smeri razvoja. 2.1.1.2. Večje razvojne aktivnosti in spremembe uskladi s povezanimi področji. 2.1.1.3. S svojim vedenjem spodbuja kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam. 2.1.1.4. Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah. 2.1.1.5. Zagotavlja podporo vodjem, da se novosti uresničijo v praksi. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1. Ključne usmeritve področja vzame za svoje. 2.1.2.2. Na svojem področju uvaja smiselne novosti. 2.1.2.3. Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja. 2.1.2.4. Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah. 2.1.2.5. Zanimive ideje zaposlenih promovira svojim nadrejenim. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.3.1. Ključne usmeritve področja vzame za svoje. 2.1.3.2. Uvaja smiselne izboljšave v delovne procese. 2.1.3.3. Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti. 2.1.3.4. Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih rešitvah. 2.1.3.5. Zaposlenim pomaga, da lažje sprejmejo spremembe.
		2.2 Predanost ciljem	<i>Vodja je s svojo zavzetostjo in vztrajnostjo pri doseganju ciljev zgled svojim zaposlenim. Cilji, ki jih določa, so realni, vendar ambiciozni. V zastavljene cilje verjame in si prizadeva za njihovo uresničenje, k temu pa spodbuja tudi svoje zaposlene.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1.1. Postavlja cilje, ki od zaposlenih zahtevajo visokokakovostno delo. 2.2.1.2. Na vseh ravneh spodbuja uresničenje ciljev v skladu s dogovori. 2.2.1.3. Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanj. 2.2.1.4. Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo. 2.2.1.5. Tudi, ko nobena rešitev ni optimalna, sprejme odločitev. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.1. Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo. 2.2.2.2. Prevzema odgovornost za uresničenje ciljev na svojem področju dela. 2.2.2.3. Kadar naleti na ovire, vztraja, da se delo opravi do konca. 2.2.2.4. Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje. 2.2.2.5. Tudi, ko nobena rešitev ni optimalna, sprejme odločitev. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.3.1. Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo. 2.2.3.2. Prevzema odgovornost za uresničenje ciljev na svojem področju dela. 2.2.3.3. Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničenje ciljev. 2.2.3.4. Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje. 2.2.3.5. Samostojno sprejema odločitve s svojega delovnega področja.
		2.3 Učinkovito organiziranje dela	<i>Vodja poskrbi za učinkovito organizacijo dela. Pozoren/pozorna je na optimalno razdelitev nalog in na vire, ki jih imajo zaposleni na voljo. Ima pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih pravočasno in ustrezno ukrepa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1.1. Smiselno presodi, katere so ključne prioritete na njegovem/njenem področju. 2.3.1.2. Zaposlenim pravočasno posreduje ključne informacije, ki jih potrebujejo za delo. 2.3.1.3. Ima pregled nad tem, kako se uresničujejo cilji na njegovem/njenem področju. 2.3.1.4. Ustrezno organizira zaposlene z različnih področij dela, da dosežejo cilj. 2.3.1.5. Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno zaključijo. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.2.1. Gospodarno ravna z viri znotraj svoje organizacijske enote. 2.3.2.2. Zaposlenim poda jasne usmeritve glede ciljev in načina dela. 2.3.2.3. Ima pregled nad tem, kako se uresničujejo cilji na njegovem/njenem področju. 2.3.2.4. Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi nemoteno potekajo. 2.3.2.5. Poskrbi, da so zaposleni dovolj usposobljeni za izvajanje dela. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.3.1. Zaposlenim poda jasne usmeritve glede ciljev in načina dela. 2.3.3.2. Delo organizira tako, da so sodelavci enakomerno obremenjeni. 2.3.3.3. Sistematično spremlja potek dela zaposlenih. 2.3.3.4. S strokovnim znanjem kakovostno usmerja proces dela. 2.3.3.5. Poskrbi, da so zaposleni dovolj usposobljeni za izvajanje dela.
		2.4 Razvoj timov in posameznikov	<i>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 večšin in potencialov namenja veliko pozornosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> 2.4.1.1. Zagotavlja delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo. 2.4.1.2. Zaposlene spodbuja, da delujejo kot povezan tim. 2.4.1.3. Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. 2.4.1.4. Med vodji spodbuja kulturo odprtih vrat. 2.4.1.5. Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog. 2.4.1.6. Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu. 2.4.1.7. Na svojem področju zagotavlja možnosti za karierni razvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.4.2.1. V kritičnih situacijah pomiri zaposlene. 2.4.2.2. Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi. 2.4.2.3. Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. 2.4.2.4. Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga/jo potrebujejo. 2.4.2.5. Kadar pride do težav, se zavzame za svoje zaposlene. 2.4.2.6. Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu. 2.4.2.7. Z mentorskim pristopom razvija manj razvita področja pri zaposlenih. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.4.3.1. V kritičnih situacijah pomiri zaposlene. 2.4.3.2. Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi. 2.4.3.3. Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. 2.4.3.4. Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga/jo potrebujejo. 2.4.3.5. Vzdržuje pozitivno vzdušje med svojimi zaposlenimi. 2.4.3.6. Pohvali nadpovprečno dobro opravljeno delo. 2.4.3.7. Sodelavce obravnava na enakovreden način.

PRILOGA 3: Šifrant delovno specifičnih kompetenc

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3	
3	Delovno specifične	3.1 Ambasador projekta	<i>Sodelavec/sodelavka je s svojim vedenjem zglede prizadevnosti, vztrajnosti in odgovornega odnosa do dela. Na ažuren in prepričljiv način seznanja tako deležnike kot tudi širšo javnost o pomembnih aktivnostih v projektu.</i>	3.1.1.1 Pri odločevalcih zagotavlja podporo za projekt. 3.1.1.2 Kadar se pojavijo ovire, si močno prizadeva, da se stvari premaknejo. 3.1.1.3 Prevzame odgovornost za manj prijetne odločitve. 3.1.1.4 Ključne deležnike obvešča o poteku aktivnosti na projektu. 3.1.1.5 Projekt na prepričljiv način predstavlja širši javnosti.			
		3.2 Analitično razmišljanje	<i>Sodelavec/sodelavka hitro odkrije ključne informacije in nelogičnosti v podatkih. Informacije poveže v smiselne zaključke. Na višjih ravneh preveri tudi alternativne možnosti rešitve ter predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.</i>	3.2.1.1 Je spreten/spretna pri odkrivanju nelogičnosti v podatkih. 3.2.1.2 Pravilno opredeli vzroke, ki so povzročili nastanek problema. 3.2.1.3 Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke. 3.2.1.4 Razbere, kako so posamezni deli med sabo povezani. 3.2.1.5 Pravilno presodi, katerim področjem mora nameniti več pozornosti.	3.2.2.1 Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno. 3.2.2.2 Pravilno oceni, kje so tveganja za implementacijo rešitev. 3.2.2.3 Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke. 3.2.2.4 Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve. 3.2.2.5 Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	3.2.3.1 Pravilno opredeli prioritete pri reševanju problemov. 3.2.3.2 Sistematično analizira elemente, ki sestavljajo kompleksen problem. 3.2.3.3 Hitro razbere, kdaj rešitve niso logično skladne. 3.2.3.4 Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve. 3.2.3.5 Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	
		3.3 Argumentirano izražanje	<i>Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, razumljiv, jedrnat in suveren način. Na višji ravni mu/ ji to uspe to doseči tudi v zahtevnejših okoliščinah. Svoje trditve argumentira in usklajuje s strokovnimi smernicami.</i>	3.3.1.1 V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki je suveren/-a. 3.3.1.2 Poskrbi, da so njegove/ njene trditve skladne s strokovnimi smernicami. 3.3.1.3 Informacije poda tako, da jih sogovornik razume. 3.3.1.4 Večjo količino informacij zmore podati v strnjeni obliki. 3.3.1.5 Svojo rešitev pojasni s tehtnimi argumenti.	3.3.2.1 Ne glede na okoliščine ostaja zagovornik/-ca strokovnih rešitev. 3.3.2.2 Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom. 3.3.2.3 Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje. 3.3.2.4 Učinkovito argumentira tudi informacije, ki naletijo na večje nasprotovanje. 3.3.2.5 Strokovne informacije posreduje v sogovorniku razumljivem jeziku.		
		3.4 Čut za raziskovanje	<i>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.</i>	3.4.1.1 Prepozna znake, ki nakazujejo na nepravilnosti. 3.4.1.2 Hitro opredeli posameznike, ki jih je smiselno obravnavati. 3.4.1.3 Skrbno preveri, kako zanesljive so prejete informacije. 3.4.1.4 V pogovoru presodi, kdaj posameznik prikriva informacije. 3.4.1.5 Je iznajdljiv/-a pri odkrivanju manjkajočih informacij.	3.4.2.1 S povezovanjem informacij odkrije večje nepravilnosti. 3.4.2.2 Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri raziskovanju. 3.4.2.3 Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov. 3.4.2.4 Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid. 3.4.2.5 Je uspešen/-na pri odkrivanju subjektov, ki zahtevajo poglobljeno obravnavo.	3.4.3.1 Ko odkrije sistemske pomanjkljivosti, predlaga celovite ukrepe. 3.4.3.2 Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri raziskovanju. 3.4.3.3 V kratkem času presodi, katera področja zahtevajo poglobljeno obravnavo. 3.4.3.4 Posamezne informacije učinkovito poveže v celoto. 3.4.3.5 Pri pregledu gradiv uporablja številne vire s povezanih področij.	
		3.5 Medkulturno delovanje	<i>Sodelavec/sodelavka pozna različne kulture in njihove posebnosti. Medkulturnim razlikam se poskuša hitro prilagoditi in se nanje ustrezno odziva. Pri tem deluje suvereno in tudi z omejenimi viri dosega rezultate.</i>	3.5.1.1 Hitro se prilagodi novemu kulturnemu okolju. 3.5.1.2 Suverenost ohrani tudi v zahtevnih okoliščinah. 3.5.1.3 V odnosih je pozoren/-na na medkulturne razlike. 3.5.1.4 Izbere odziv, ki je najprimernejši v posamezni situaciji. 3.5.1.5 Tudi z omejenimi viri pride do kakovostnih rezultatov.			

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3
		3.6 Obvladovanje dinamičnega okolja	<i>Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in dobro preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočen/osredotočena in pozitivno naravnana/naravnana ostane tudi v stresnih situacijah ter, kadar je treba, pri tem pomaga tudi drugim.</i>	3.6.1.1 Potrebuje malo časa, da se prilagodi nenadnim spremembam. 3.6.1.2 V stresni situaciji se osredotoči na reševanje problema. 3.6.1.3 Hitro preklopi med različnimi nalogami. 3.6.1.4 Kadar je treba, posamezniku ali skupini pomaga sprostiti napetost. 3.6.1.5 Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani pozitivno naravnost.		
		3.7 Odličnost v izražanju	<i>Sodelavec/sodelavka stil izražanja spretno prilagaja okoliščinam in ciljnemu občinstvu. Raznolike vsebine zna predstaviti suvereno in na zanimiv način. Pri tem spretno uporablja tudi sodobna komunikacijska orodja</i>	3.7.1.1 Stil izražanja zlahka prilagodi različnim okoliščinam. 3.7.1.2 Spretno uporablja sodobna komunikacijska orodja. 3.7.1.3 Tudi manj zanimive informacije predstavi na privlačen način. 3.7.1.4 Deluje suvereno, ko nastopa pred širšo javnostjo. 3.7.1.5 Strokovne informacije posreduje v jeziku, razumljivem uporabniku.		
		3.8 Organizacija projektne dela	<i>Sodelavec/sodelavka na kakovosten način organizira projektno delo. Aktivnosti uskladi z vsemi ključnimi deležniki in pravočasno oceni ovire pri implementaciji. Ob zapletih se aktivira za pridobivanje virov, hkrati pa je vključujoč/vključujoča in dosleden/dosledna pri spremljanju rezultatov.</i>	3.8.1.1 Projektne aktivnosti načrtuje v dogovoru s ključnimi deležniki. 3.8.1.2 Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi ciljev. 3.8.1.3 Ima pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu. 3.8.1.4 V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij. 3.8.1.5 Močno se angažira pri pridobivanju virov, ki so potrebni za izvedbo projekta.		
		3.9 Organiziranost pri delu	<i>Sodelavec/sodelavka je pri delu sistematičen/sistematična in organiziran/organizirana. Delo opravi v roku. Dobro postavlja prednostne naloge in se na nenadne dogodke pravočasno odzove. Na višji ravni dobro deluje pod časovnimi pritiski in se ustrezno odzove tudi na nepredvidene ovire.</i>	3.9.1.1 Naloge zaključi v okviru postavljenih rokov. 3.9.1.2 V svojih dokumentih hitro najde informacije, ki jih potrebuje. 3.9.1.3 Ima dober pregled nad potekom dela. 3.9.1.4 Na nenadne dogodke se pravočasno odzove. 3.9.1.5 Dela tako, da lahko druga oseba hitro prevzame zadolžitve.	3.9.2.1 Smiselno presodi, katere so ključne delovne prioritete. 3.9.2.2 Svoje delo ustrezno načrtuje v daljšem časovnem obdobju. 3.9.2.3 Tudi pod večjimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge. 3.9.2.4 Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja. 3.9.2.5 V primeru nenadnih sprememb učinkovito prilagodi organizacijo dela.	3.9.3.1 Ko načrtuje določeno aktivnost, razmišlja več korakov vnaprej. 3.9.3.2 V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje druge strokovne službe. 3.9.3.3 Pripravljenih ima več scenarijev za izvedbo določene aktivnosti. 3.9.3.4 Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja. 3.9.3.5 Pravilno presodi, kateri odziv je najustreznejši v določeni situaciji.

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3
		3.10 Osredotočenost na rešitve	<i>Sodelavec/sodelavka pripravlja rešitve, ki so kakovostne, uporabniku prijazne, na višji ravni pa poskrbi, da celovito rešujejo problem uporabnika. Pri tem upošteva širši kontekst uporabe ter na višji ravni zagotovi povezljivost z drugimi sistemi.</i>	3.10.1.1 Išče rešitve, ki izboljšajo delo uporabnika. 3.10.1.2 Problemu nameni toliko časa, da pride do kakovostne rešitve. 3.10.1.3 Tehnično rešitev prilagodi tako, da je uporabniku prijazna. 3.10.1.4 Uporabnikom posreduje le preverjene rešitve. 3.10.1.5 Upošteva širši kontekst, znotraj katerega se bo rešitev uporabljala.	3.10.2.1 Razvija rešitve, ki celovito rešujejo izhodiščni problem. 3.10.2.2 V rešitvah predvidi možnosti nadaljnega razvoja. 3.10.2.3 Zagotavlja rešitve, ki so povezljive z drugimi sistemi. 3.10.2.4 Pripravi rešitve, ki podpirajo strateški razvoj organizacije. 3.10.2.5 Upošteva širši kontekst, znotraj katerega se bo rešitev uporabljala.	
		3.11 Podpora digitalnim novostim	<i>Sodelavec/sodelavka je spreten/spretna pri uporabi sodobnih tehnologij in k njihovi uporabi spodbuja tudi druge. Podpira uvajanje sodobnih IT-rešitev za izboljšanje dela ter na višji ravni pomaga odpravljati odpore, povezane s tem.</i>	3.11.1.1 Na razumljiv način predstavi tehnične rešitve. 3.11.1.2 Je spreten/-na pri uporabi sodobnih tehnologij. 3.11.1.3 Podpira uvajanje sodobnih IT-rešitev. 3.11.1.4 Uporabnikom zna svetovati glede uporabe sodobnih tehnologij. 3.11.1.5 Navodila pripravi tako, da jih razume povprečen uporabnik.	3.11.2.1 Išče inovativne načine za izboljšanje procesov s pomočjo tehnologije. 3.11.2.2 Je spreten/-na pri uporabi sodobnih tehnologij. 3.11.2.3 Na prepričljiv način predstavi prednosti novih tehnologij. 3.11.2.4 Pomaga premagovati odpore do uvedbe novih tehnologij. 3.11.2.5 Navodila pripravi tako, da jih razume povprečen uporabnik.	
		3.12 Podporno delovanje	<i>Sodelavec/sodelavka prepozna, kdaj posameznik potrebuje podporo in se v skladu s tem ustrezno odzove. Ob tem ohranja primerno ravnovesje med bližino in distanco v odnosih.</i>	3.12.1.1 S pogovorom si prizadeva razbremeniti sogovornika. 3.12.1.2 Najde ustrezno ravnovesje med bližino in distanco v odnosih. 3.12.1.3 Razbere, kdaj posameznik potrebuje podporo. 3.12.1.4 Ustvarja vzdušje, v katerem sogovorniki iskreno spregovorijo o težavah. 3.12.1.5 Pri vsakem sogovorniku najde njegova/njena močna področja.		
		3.13 Razumevanje podatkov	<i>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.</i>	3.13.1.1 Postavlja učinkovita vprašanja, da opredeli področje raziskovanja. 3.13.1.2 Na podlagi potreb uporabnikov oblikuje ustrezne hipoteze. 3.13.1.3 Hitro prepozna kritična področja, ki vplivajo na kakovost analize. 3.13.1.4 V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost. 3.13.1.5 Ima kritičen odnos do pridobljenih podatkov.	3.13.2.1 Postavi ustrezne hipoteze za preverjanje kompleksnih vprašanj. 3.13.2.2 Analizo zastavi tako, da celovito obravnava posamezno področje. 3.13.2.3 Razvija nove načine za analizo kompleksnih informacij. 3.13.2.4 V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost. 3.13.2.5 Uspešno presodi, kdaj je primerno zaključiti raziskovanje.	

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3
		3.14 Razvoj strokovnega področja	<i>Sodelavec/sodelavka si aktivno prizadeva za razvoj strokovnega področja. Svoje znanje, informacije in nove smernice prenaša na manj izkušene sodelavce ter druge ključne deležnike.</i>	3.14.1.1 Razvija nove metode za preučevanje nepravilnosti. 3.14.1.2 Močno se angažira pri prenosu znanja na manj izkušene sodelavce. 3.14.1.3 Sodelavcem podaja jasne smernice glede glavnih prednostnih nalog na področju. 3.14.1.4 Aktualna spoznanja prenese do vseh sodelavcev na področju. 3.14.1.5 Skrbi za hiter prenos informacij med ključnimi deležniki.		
		3.15 Spoštljiv odnos	<i>Sodelavec/sodelavka komunicira na prijazen način in se za sogovornika potrudi. Na višjih nivojih pozorno prisluhne drugemu in si prizadeva za kakovostno komunikacijo. Spoštljiv/spoštljiva ostane tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki in kadar se z drugim ne strinja.</i>	3.15.1.1 Tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki ostane spoštljiv/-a. 3.15.1.2 Z raznolikimi sogovorniki komunicira na prijazen način. 3.15.1.3 Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika. 3.15.1.4 Informacije poda tako, da jih sogovornik razume. 3.15.1.5 Sogovorniku pomaga, da hitro pride do želene osebe ali informacije.	3.15.2.1 Uspešno posreduje v težavnih situacijah med zaposlenimi. 3.15.2.2 Z raznolikimi sogovorniki vzpostavi kakovostno komunikacijo. 3.15.2.3 Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika. 3.15.2.4 Ustvarja vzdušje, v katerem sogovorniki iskreno spregovorijo o težavah. 3.15.2.5 Je strpen/-na do stališč drugega, čeprav se z njimi ne strinja.	3.15.3.1 Je strpen/-na do stališč drugega, čeprav se z njimi ne strinja. 3.15.3.2 Pozorno posluša sogovornika, ko ta izraža svoje mnenje. 3.15.3.3 Izbere način komunikacije, ki je glede na sogovornika najprimernejši. 3.15.3.4 Verbalno komunikacijo podpre z ustrezno neverbalno komunikacijo. 3.15.3.5 Komunicira tako, da sogovornik sprejme tudi manj prijetne informacije.
		3.16 Sprejemanje odločitev	<i>Sodelavec/sodelavka na podlagi zbranih informacij brez težav sprejme odločitev. Pri vseh uporabnikih uveljavlja enaka pravila, ki jih tudi jasno utemelji. Na višjih ravneh se hitro odloči tudi v zahtevnejših okoliščinah in za odločitvami stoji tudi, kadar je soočen/soočena s pritiski.</i>	3.16.1.1 Tudi v zahtevnih okoliščinah zmore samostojno sprejeti odločitev. 3.16.1.2 Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a s pritiski. 3.16.1.3 Pri vseh uporabnikih uveljavlja enaka pravila. 3.16.1.4 Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih odločitev zahtevnim sogovornikom. 3.16.1.5 Ko zbere dovolj informacij, hitro zaključi postopek.	3.16.2.1 V kritičnih situacijah hitro sprejme odločitev. 3.16.2.2 Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a s pritiski. 3.16.2.3 V težavnih okoliščinah ohranja nadzor nad potekom dogodkov. 3.16.2.4 Postavi jasne meje med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem. 3.16.2.5 Svoje odločitve zmore uveljaviti na mehak način.	
		3.17 Temeljnost pri delu	<i>Sodelavec/sodelavka je pri delu natančen/natančna, temeljit/temeljita in skrben/skrbna. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost kaže predvsem v kakovosti pripravljenih izdelkov.</i>	3.17.1.1 Pri delu sledi dogovorjenim postopkom. 3.17.1.2 Temeljito preveri točnost prejetih podatkov ali informacij. 3.17.1.3 Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik. 3.17.1.4 Vsebine posreduje naprej šele, ko jih temeljito preveri. 3.17.1.5 Je natančen/-na pri vnosu podatkov.	3.17.2.1 Tudi ob večjih obremenitvah ohrani skrbnost pri delu. 3.17.2.2 Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja. 3.17.2.3 Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik. 3.17.2.4 Vsebine posreduje naprej šele, ko jih temeljito preveri. 3.17.2.5 Vloži dodatno energijo, da pride do kakovostnih rešitev.	3.17.3.1 Temeljito preveri, katera rešitev je resnično najboljša. 3.17.3.2 V izdelkih, ki jih pripravlja, je pozoren/-na na jezikovno izražanje. 3.17.3.3 Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja. 3.17.3.4 Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-na. 3.17.3.5 Dobre prakse iz preteklosti vključi v sedanje rešitve.

Šifra	Kompetence	Naziv kompetence	Opis kompetence	Vedenjske trditve - raven 1	Vedenjske trditve - raven 2	Vedenjske trditve - raven 3
		3.18 Upravljanje informacij	<i>Sodelavec/sodelavka aktivno spremlja in prepozna ključne dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v okolju. Informacije, ki jih pridobiva iz različnih virov, smiselno poveže v celoto in o njih seznanj ustrezne sodelavce.</i>	<p>3.18.1.1 Poskrbi, da so zaposleni ustrezno seznanjeni s ključnimi aktivnostmi.</p> <p>3.18.1.2 Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke.</p> <p>3.18.1.3 Pravilno oceni, kako se bodo zaposleni odzvali na določeno aktivnost.</p> <p>3.18.1.4 Prepozna dejavnike, ki oblikujejo vzdušje v organizaciji.</p> <p>3.18.1.5 Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.</p>	<p>3.18.2.1 Aktivno spremlja dogodke v širšem okolju.</p> <p>3.18.2.2 Posamezne informacije učinkovito poveže v celoto.</p> <p>3.18.2.3 Hitro presodi, katere informacije so pomembne za domače okolje.</p> <p>3.18.2.4 Prepozna subtilne dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v družbi.</p> <p>3.18.2.5 Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.</p>	
		3.19 Ustvarjanje stikov	<i>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.</i>	<p>3.19.1.1 Brez težav vzpostavi pristen odnos s sogovornikom.</p> <p>3.19.1.2 Kadar potrebuje informacije, hitro najde sogovornika.</p> <p>3.19.1.3 Do ljudi, s katerimi prihaja v stik, je pozitivno naravn/-a.</p> <p>3.19.1.4 Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.</p> <p>3.19.1.5 Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.</p>	<p>3.19.2.1 V kratkem času najde pot do vplivnih posameznikov zunaj svoje socialne mreže.</p> <p>3.19.2.2 Stil izražanja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.</p> <p>3.19.2.3 S svojim pristopom naredi pozitiven vtis na sogovornika.</p> <p>3.19.2.4 Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.</p> <p>3.19.2.5 Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.</p>	
		3.20 Ustvarjanje učinkovitega tima	<i>Sodelavec/sodelavka ima sodelovalen pristop k vodenju tima. Skrbi za kakovosten pretok informacij, zna podati povratne informacije in je pripravljen/pripravljena poslušati predloge, ki jih posredujejo ostali člani tima.</i>	<p>3.20.1.1 Članom tima pravočasno zagotavlja informacije o projektu.</p> <p>3.20.1.2 Poveže člane tima, da dobro sodelujejo.</p> <p>3.20.1.3 Upošteva argumentirane predloge članov tima.</p> <p>3.20.1.4 Kadar pride do težav, se zavzame za člane tima.</p> <p>3.20.1.5 Članom tima daje kakovostne povratne informacije o delu.</p>		
		3.21 Vključevanje javnosti	<i>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, ko sliši raznolika mnenja, podprta z argumenti.</i>	<p>3.21.1.1 V dialog vključuje širok nabor predstavnikov zainteresiranih javnosti.</p> <p>3.21.1.2 Aktivno spodbuja predstavnike zainteresirane javnosti, da izrazijo svoje mnenje.</p> <p>3.21.1.3 Brez težav sprejema mnenja, ki so podprta z dobrimi argumenti.</p> <p>3.21.1.4 Zainteresiranim javnostim pravočasno predstavi ključne informacije.</p> <p>3.21.1.5 Zaključke oblikuje šele takrat, ko sliši raznolika mnenja.</p>		

PRILOGA 4: Nabor vedenjskih vprašanj za delovno specifične kompetence

DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Primeri vedenjskih vprašanj

Podporno delovanje

- Opišite situacijo, ko je sodelavec pri delu doživel težko situacijo. Kako ste takrat postopali? Bodite konkretni.
- Kako vam je nazadnje uspelo, da ste v nekem odnosu ohranili ravno pravšnjo ravnovesje med bližino in distanco? Opišite, kaj vam je pri tem bilo najtežje.
- Opišite, kako ste nazadnje vedeli, da nekdo v vaši bližini potrebuje podporo? Kaj vam je bilo v pomoč?
- Opišite situacijo, ko ste spregledali, da nekdo potrebuje podporo.
- Predstavite primer situacije, ko so sogovorniki lahko spregovorili o svojih težavah. Kakšna je bila vaša vloga pri tem, da so se lahko odprli in spregovorili o težkih temah?
- Razložite, kako ste pred kratkim ugotovili, katere so močne točke pri vašem sogovorniku. Kaj ste potem storili s to informacijo?

Spoštljiv odnos

- Opišite situacijo, ko ste imeli opravka s težavnim sogovornikom. Kaj je bilo pri tem sogovorniku za vas najbolj moteče? Kako ste ravnali v tej situaciji?
- Nazorno predstavite, kako ste nazadnje komunicirali z uporabnikom, ki je izkazoval pomanjkljivo znanje slovenskega jezika. Kaj vam je pri tem predstavljalo največji problem?
- Spomnite se situacije, ko sogovornik ni razumel navodil, ki ste mu jih posredovali. Kako ste postopali?
- Spomnite se konflikta, ki je nastal med zaposlenimi. Kako ste ravnali? Kaj vam je pri tem bilo v pomoč? Kaj je za vas v tisti situaciji bilo najtežje?
- Navedite primer situacije, ko se niste strinjali s stališčem vašega sodelavca ali uporabnika. Kako ste mu/ji dali vedeti, čigava stališča so bolj pravilna?
- Opišite situacijo, ko ste morali nekemu podati neprijetno informacijo. Za kaj je šlo? Kako ste predstavili to informacijo?

Upravljanje informacij

- Opišite primer, ko ste morali zaposlene v enoti seznaniti s pomembnimi informacijami. Predstavite celoten proces od načrtovanja do sprejema novice.
- Predstavite, kako ste iz svoje socialne mreže dobili informacije, ki so bile pomembne za delovanje vaše organizacije.
- Opišite situacijo, ko ste pravilno napovedali potek določene aktivnosti, še preden se je zgodila. Na podlagi česa ste prišli do pravih sklepov?
- Opišite primer, ko ste iz množice različnih informacij oblikovali smiselne sklepe.
- Predstavite situacijo, ko ste predvideli določene dogodke, še preden so jih zaznali drugi.
- Podrobno opišite situacijo, ko ste s poznavanjem okolja pomembno vplivali na odločitve nekoga drugega.
- Kdaj ste nazadnje pravilno ocenili, kakšno je vzdušje v vaši organizaciji? Kakšen vpliv je imela ta informacija?

Čut za raziskovanje

- Opišite primer situacije, ko ste na podlagi majhnih znamenj pravilno prepoznali večjo neskladnost v podatkih. Kako je potekal ta postopek?
- Predstavite primer pogovora, ki ste ga opravili z obravnavano osebo. Bodite čim bolj podrobni!
- Predstavite eno odkritje o posamezniku ali organizaciji, pri kateri ste bili pri pridobivanju informacij še posebno iznajdljivi.
- Opišite situacijo, ko ste zgolj iz opazovanja neverbalnih znakov odkrili, da posameznik prikriva ali prireja pomembne informacije.
- Kdaj ste bili še posebno spretni pri odkrivanju sistemskih nepravilnosti?
- Razložite, kateri primer je bil najboljšežnejši z vidika količine informacij. Kako ste informacije integrirali v smiselno celoto?
- Opišite primer, ko ste bili še posebno uspešni pri zbiranju informacij s pomočjo informacij na spletu.
- Kdaj ste se najbolj poglobili v obravnavanega posameznika ali organizacijo? Bodite nadvse natančni pri opisu.
- Kdaj ste nazadnje predlagali sistemski ukrep, ki je naletel na pozitiven odziv pri nadrejenih?

Analitično razmišljanje

- Opišite situacijo, ko ste prišli do ugotovitev ali predlogov na podlagi velike količine informacij.
- Predstavite primer, ko se vam je bilo še posebno težko odločiti. Kako je potekalo vaše odločanje? Na podlagi česa ste oblikovali končno odločitev?
- Najdite situacijo, v kateri ste se posebej izkazali pri odkrivanju napak. Kako vam je to uspelo?
- Kdaj vam je bilo najtežje priti do pravega vzroka težav? Kako ste to naredili?
- Predstavite nam primer, ko ste imeli na voljo množico različnih rešitev? Kako ste izbrali pravo?
- Spomnite se situacije iz preteklosti, ki bi jo ocenili kot zelo intenzivno z vidika razmišljanja. Zakaj ste izbralo ravno ta primer? Kako je potekalo vaše delo?
- Povzemite situacijo, v kateri ste morali poiskati ustrezne informacije, določiti ključna vprašanja in korake za doseg želenega rezultata.

Osredotočenost na rešitve

- Navedite primer kompleksnega problema, ki ga je imel eden vaših uporabnikov. Kako ste se lotili reševanja?
- Poiščite situacijo, ko ste porabili veliko energije, da ste prišli do kakovostne rešitve. Kaj je bilo za vas najtežje? Kje ste našli energijo za iskanje rešitev?
- Pomislite na situacijo, ko ste bili zadolženi za uvajanje nove aktivnosti ali rešitve. Čemu ste dali največji poudarek? Kako se je to kazalo v praksi?
- Najdite primer, ko ste morali nekomu predstaviti kompleksno rešitev. Kakšen pristop ste izbrali?
- Kdaj ste bili nazadnje zadolženi za razvoj novega izdelka ali rešitve? Kako ste delovali v tem primeru?
- Kakšne izkušnje imate s spreminjanjem kompleksnih procesov? Predstavite nam konkretno izkušnjo!

Temeljnost pri delu

- Kdaj ste morali biti še posebno natančni pri delu? Kako je to vplivalo na vas? Kaj ste naredili za nadzor kakovosti?
- Poiščite situacijo, ko ste morali delo izpeljati po pravilih, ki niso imela pravega smisla.
- Kdaj so vam bile zaupane najbolj odgovorne ali občutljive informacije? Ne da jih podrobno predstavite, bi želeli izvedeti, na kakšen ste ohranili zaupnost?
- Kakšen je bil vaš najbolj domiselni sistem za nadzor kakovosti vnesenih podatkov?
- Opišite situacijo, ko ste morali pod zelo tesnimi časovnimi roki pokazati brezhibno natančnost.
- Kdaj ste imeli občutek, da ste najbolj obremenjeni ali utrujeni? Kako se je to poznalo pri vašem delu?
- Predstavite primer, ko ste oblikovali rešitev, ki je presejala vaše ožje strokovno področje. Kako ste prišli do končnega rezultata?
- Opišite nalogo oziroma projekt, ki je zahteval veliko več časa, kot ste ga imeli na voljo. Kako ste delovali?
- Predstavite nam primer, ko niste opravili dela tako dobro, kot ste si želeli.
- Predstavite nam primer situacije, ko ste oddali dokument, ki ni bil slovnično brezhiben. Kaj je bilo značilno za to situacijo? Kako se je situacija končala?

Podpora digitalnim novostim

- Opišite primer, ko ste morali kompleksen tehnični izdelek ali rešitev predstaviti manj večšim uporabnikom.
- Kdaj ste morali prepričati uporabnike o rešitvi, ki je sprva niso želeli uporabljati? Kako je potekal ta proces?
- Predstavite situacijo, ko ste bili zadolženi za uvajanje novih rešitev. Natančno opišite začetke in največje težave, s katerimi ste se spopadali.
- Katere sodobne tehnologije ste usvojili v zadnjih treh letih? Na kakšen način ste se spoznali z njimi? Koliko truda ste vložili v učenje?
- Navedite največje odpore, na katere ste naleteli pri vpeljavi novosti. Kako ste jih premagovali?
- Predstavite konkretno izkušnjo s pripravo navodil za uporabnike.
- Opišite, kako spremljate novosti na tehnološkem področju v vsakodnevnem življenju.

Sprejemanje odločitev

- Kateri je bil najbolj zahteven sogovornik, s katerim ste usklajevali rešitev? Na podlagi česa ste se odločili ravno za to osebo? Kako je potekalo usklajevanje?
- Opišite primer prepričevanja sogovornika, ki je bil po hierarhiji višje od vas.
- Kdaj v dosednji karieri ste najtežje zaključili postopek? Kaj ga je oteževalo? Kako ste si pomagali?
- Predstavite nalogo, ko ste se na poti do cilja spopadali z zahtevnimi ovirami. Kako je to vplivalo na vas? Kakšen je bil vaš odziv?
- Kdaj ste morali nazadnje igrati suverenost, pa čeprav se niste tako počutili? Kako vam je to šlo? Kaj so opazili drugi?
- Kdaj vam je bilo najtežje ohraniti enaka merila pri različnih skupinah uporabnikov? Zakaj je bilo to tako težavno?
- Kdaj ste čutili največ pritiskov, da morate sprejeti odločitev, ki ni bila v skladu s strokovnimi smernicami? Kako ste se na to odzvali?
- Navedite primer, ko ste morali svoje rezultate oziroma ugotovitve še posebno dobro argumentirati.
- Poiščite situacijo, ko ste morali odgovorno odločitev sprejeti sami, brez potrditve nadrejenih.
- Predstavite situacijo, ko ste morali v kritični situaciji sprejeti pomembno odločitev. Kako ste se takrat odločili?

Argumentirano izražanje

- Kdaj ste bili še posebno ponosni na argumente, ki ste jih podali? Od kod ste črpali svoje argumente?
- Predstavite nam situacijo, ko ste morali zelo strnjeno sporočiti veliko količino informacij. Kako ste prišli do končne različice? Kakšen je bil odziv sogovornikov oziroma občinstva?
- Poiščite situacijo, ko ste morali strokovno zahtevne komunikacije predstaviti preprostim uporabnikom.
- Najdite primer še posebno zahtevnega sogovornika. Zakaj ste izbrali ravno njega/njo? Kako je to vplivalo na vas? Kakšen je bil vaš pristop? Kakšen končni rezultat?
- Kdaj vam je bilo najtežje stati za svojimi strokovnimi odločitvami?
- Poiščite primer, ko so bile strokovne ugotovitve v nasprotju z vašimi vrednotami. Kako je to vplivalo na vaše delo? Kako ste rešili ta notranji konflikt?
- Predstavite nam izkušnjo, ko ste morali vplivno osebo seznaniti z informacijami, ki jih po vašem predvidevanju ne bi dobro sprejela? Kako ste se pripravili na to opravilo?
- Poiščite primer, ko ste bili še posebno ponosni na svojo sposobnost prepričevanja. Kaj je bilo ključno, da vam je uspelo?

Medkulturno delovanje

- Katera izkušnja iz vaše preteklosti je zahtevala največ prilagajanja novi kulturi? Kateri del prilagoditve je bil za vas osebno najtežji?
- Kdaj ste najbolj prilagodili svoje vedenje posamezniku/posameznikom, ki prihajajo iz drugega kulturnega okolja?
- Poiščite situacijo, ko so bile vaše osebne vrednote v neskladju z značilnostmi določene kulture. Kako ste se odzvali v tej situaciji?
- Opišite situacijo, ko ste pokazali še posebno visoko raven iznajdljivosti pri iskanju rešitev za določen problem.
- Opišite primer, ko ste v drugem kulturnem okolju še posebno spretno poiskali pot do cilja.
- Predstavite izkušnjo, ko ste izbrali odziv, ki je bil popolnoma neprimeren v dani situaciji. Kako ste reševali zagato?

Organiziranost pri delu

- Opišite najbolj skrajn primer nemogočih rokov v svoji delovni zgodovini. Kakšen je bil vaš način dela v tej situaciji?
- Kdaj ste bili nazadnje soočeni s pomembno nalogo, za katero ste presodili, da je ne morete pravočasno zaključiti?
- Opišite enega od kompleksnih projektov, kjer ste imeli več izvajalcev. Na kakšen način ste ohranili pregled nad potekom nalog?
- Predstavite izkušnjo, ko ste morali svoje zadolžitve predati drugi osebi. Kdaj se ste začeli pripravljati na to? Kako ste izvedli predajo?
- Opišite primer, ko ste morali prevzeti delo druge osebe. Kaj je bilo za vas v tej situaciji najbolj pomembno?
- Opišite primer, ko ste predvideli pomemben dogodek, še preden se je zgodil. Kako ste ukrepali?
- Navedite dogodek, ko ste se prepozno odzvali na pomemben dogodek. Kaj ste naredili takrat? Kaj bi lahko naredili drugače?
- Opišite situacijo, ko ste morali presoditi, kateri izmed enakovrednih prednostnih nalog dati prednost. Zakaj ste se odločili, kot ste se?
- Kateri je bil najbolj dolgoročen načrt aktivnosti, ki ste ga oblikovali v svoji karieri?
- Navedite primer, ko vam je bilo še posebno težko opustiti določeno aktivnost? Zakaj ste izbrali ravno to situacijo?
- Predstavite nam situacijo, ko ste pravočasno predvideli dogodek, ki bi lahko naredil večjo škodo vaši organizaciji?
- V kateri situaciji do zdaj ste imeli pripravljenih največ alternativnih scenarijev za izvedbo?
- Predstavite projekt ali dogodek, ko ste v svoje delo vključili veliko število različnih posameznikov ali organizacij.

Obvladovanje dinamičnega okolja

- Predstavite nam primer, ki je od vas zahteval radikalno spremembo v načinu dela.
- Kaj je bila najbolj kritična situacija, ki ste jo reševali na delovnem mestu?
- Opišite nam obdobje v svoji karieri, ko ste imeli še posebno veliko raznolikih nalog.
- Opišite izkušnjo, ko ste bili še posebno ponosni na svoje vedenje, s katerim ste umirili oziroma sprostil posameznika ali skupino?
- V kateri situaciji do zdaj ste morali najbolj igrati pozitivno energijo? Kako ste to naredili? Kaj so na to rekli drugi?
- Predstavite primer, ko ste imeli precej težav s prilagajanjem na spremembe.

Razumevanje podatkov

- Natančno predstavite korake, ki ste jih izvedli pri načrtovanju kompleksne analize.
- Kateri je bil najbolj kompleksen predmet raziskovanja, ki ste ga obravnavali v zadnjih treh letih? Kaj ga je delalo kompleksnega? Kako ste pristopili k temu?
- Opišite primer, ko ste v raziskovalno delo vnesli nove metode. Od kje ste dobili idejo? Kako ste to naredili?
- Podrobno razložite vaš način razmišljanja in odzivanja v situaciji, ko ste bili še posebej kritični do pridobljenih podatkov.
- Opišite situacijo, ko ste bili še posebej temeljiti pri postavljanju hipotez. Na podlagi katerih informacij ste opredelili hipoteze? Kako se je pri oblikovanju hipotez pokazala vaša temeljitost?
- Kaj so bili vaši največji izzivi, s katerimi ste se do sedaj soočili pri raziskovanju? Ponazorite jih s konkretnim primerom.
- Kdaj ste imeli pri raziskovanju opravka z nadpovprečno količino informacij? Kako ste rešili ta izziv?
- Opišite situacijo, ko ste med izvedbo analize/raziskave spoznali, da vas sedanji način dela ne bo pripeljal do želenih rezultatov. Kako ste reagirali?

Organizacija projektne dela

- Predstavite primer, ko ste v projektu imeli opravka z večjo količino deležnikov. Kako ste usklajevali interese v tem primeru?
- Kdaj je bila organizacija projekta za vas še posebej zahtevna? Kaj jo je delalo zahtevno? Katere aktivnosti so bile ključne za uspešno delo?
- Opišite vaš pristop v projektu, v katerem ste bili zadovoljni s spremljanjem kakovosti opravljenega dela.
- Podrobno predstavite vaš največji izziv pri vodenju projekta. Kako ste ga reševali? Kako gledate danes na vaš pretekli način dela?
- Izberite primer, ko je bilo določanje ciljev projekta še posebej zahtevno. Na kakšen način ste v tem primeru postavljali cilje?
- Opišite izkušnjo, ko je bilo projekt težko nadaljevati zaradi pomanjkanja virov. Kako ste ukrepali v tem primeru?
- Predstavite vaše odzive, ko si je naročnik večkrat premislil glede pomembnih elementov v projektu.

Ambasador projekta

- Kdaj ste bili v projektu soočeni z intenzivno promocijo aktivnosti in ciljev? Kaj je bila vaša vloga pri tem? Bodite čim bolj konkretni.
- Katera je bila najbolj zahtevna javnost, ki ste jo morali navdušiti za projekt? Kako ste to naredili? Kakšni so bili rezultati?
- Kdaj ste bili pri predstavljanju projekta najbolj izpostavljeni? Kako ste se počutili v tej vlogi? Kakšni so bili rezultati?
- Opišite situacijo, ko so projektu nasprotovali vplivni posamezniki. Kaj ste naredili v tem primeru?
- Kdaj ste bili še posebej ponosni na vašo sposobnost prepričevanja v smiselnost projektnih aktivnosti? Bodite natančni pri opisu vaših aktivnosti.
- Katere so bile največje ovire, na katere ste naleteli pri realizaciji projekta? Kako ste reševali te ovire?
- Opišite projekt, kjer je bila še posebej pomembna ažurna komunikacija. Na kakšen način ste jo vzdrževali?
- Kdaj vam je bilo v projektu še posebej težko prevzeti odgovornost za rezultate? Kako ste reagirali v tem primeru?

Ustvarjanje učinkovitega tima

- Poiščite situacijo, kjer ste se izkazali pri oblikovanju ekipe iz skupine nepovezanih posameznikov. Navedite konkretne aktivnosti v tem primeru.
 - Opišite primer, ko ste se soočali z neučinkovitim delom člana tima. Čim bolj konkretno nam predstavite vaše odzive.
 - Kdaj so člani projekta pod vašim vodstvom najbolj napredovali na profesionalnem področju? Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
 - Kdaj je prišla še posebej do izraza vaša vloga motivatorja pri vodenju članov tima? Kako ste se odrezali v tej vlogi?
 - Predstavite primer, ko ste člane tima intenzivno vključevali v iskanje rešitev. Na kakšen način ste to naredili? Kako ste reagirali na njihove predloge?
 - Kako ste reagirali, ko so se pojavila notranja nesoglasja med člani tima v projektu, za katerega ste bili vi osebno zadolženi?
 - Kdaj ste bili v situaciji, ko ste morali bistveno spremeniti ustaljen način dela v timu? Kako ste takrat uvedli spremembe v delovanje tima?
 - V katerem projektu je bilo sodelovanje med člani tima na visokem nivoju? Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
-

Vedenjska vprašanja za vse preostale delovno specifične kompetence so v poglavju 4.1 Vedenjski razgovori.

Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc:

Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi

ISBN 978-961-290-352-7 (pdf)



9 789612 903527