

PRIROČNIK ZA PRESOJANJE IN RAZVOJ KOMPETENC

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



NASLOV: Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc:
Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje 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

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	10
2.1	Arhitektura kompetenčnega modela	10
2.2	Temeljne kompetence	12
2.3	Vodstvene kompetence	15
2.4	Delovno specifične kompetence	21
3	PRESOJA KOMPETENC	41
3.1	Splošno o presoji kompetenc v državni upravi	41
3.2	Izzivi pri presoji kompetenc	42
3.3	Vloge v postopku presoje kompetenc	46
3.4	Postopek presoje kompetenc	47
3.5	Različne oblike presoje kompetenc	53
4	ALTERNATIVNE METODE ZA PRESOJO KOMPETENC	56
4.1	Vedenjski razgovori	56
4.2	Psihološka testiranja	64
4.3	Ocenjevalno - razvojni center	65
4.4	Primernost uporabe različnih metod	67
5	PODAJANJE POV RATNIH INFORMACIJ	69
5.1	Analiza in razumevanje poročila o kompetencah	69
5.2	Struktura povratne informacije	72
5.3	Način komunikacije pri podajanju povratne informacije	73
5.4	Povratna informacija za razvoj zaposlenih	74
5.5	Kaj lahko vodja pričakuje med podajanjem povratne informacije?	75
5.6	Primer razgovora z zaposlenim	77
6	VODJA IN RAZVOJ ZAPOSLENIH	79
6.1	Vodja ali menedžer?	79
6.2	Kaj zaposleni pričakujejo od vodje?	84
7	AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC	86
7.1	Razvoj temeljnih kompetenc	87
7.2	Razvoj vodstvenih kompetenc	93
7.3	Razvoj delovno specifičnih kompetenc	99
8	VIRI IN LITERATURA	123

Spoštovani sodelavci.

Po nekaj več kot letu dni intenzivnega dela vseh, ki so vodili in pripravljali projekt vzpostavite 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«. Upoštevaje navedeno pristojnost so bili temelji projekta vzpostavite 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 programskeh in strateških dokumentih, ki opredeljujejo nadaljnji razvoj države kot celote, strateško upravljanje človeških virov zapisano kot ena izmed prednostnih nalog. Prepoznamo je kot neobhodno in nujni sestavni element prizadevanj za čim bolj 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 opravljanje 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 povezanosti 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 kadrovnikom, zaposlenim v državni upravi in vodjem na različnih ravneh delovanja. Namenski priročnika je, da jih seznaniti 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 kadrovnikom, 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 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 Miha je vodja, ki je na tem delovnem mestu že kar nekaj časa. Kljub izkušnjam mu manjka nekaj znanja in večin 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 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 MODEL A KOMPETENC

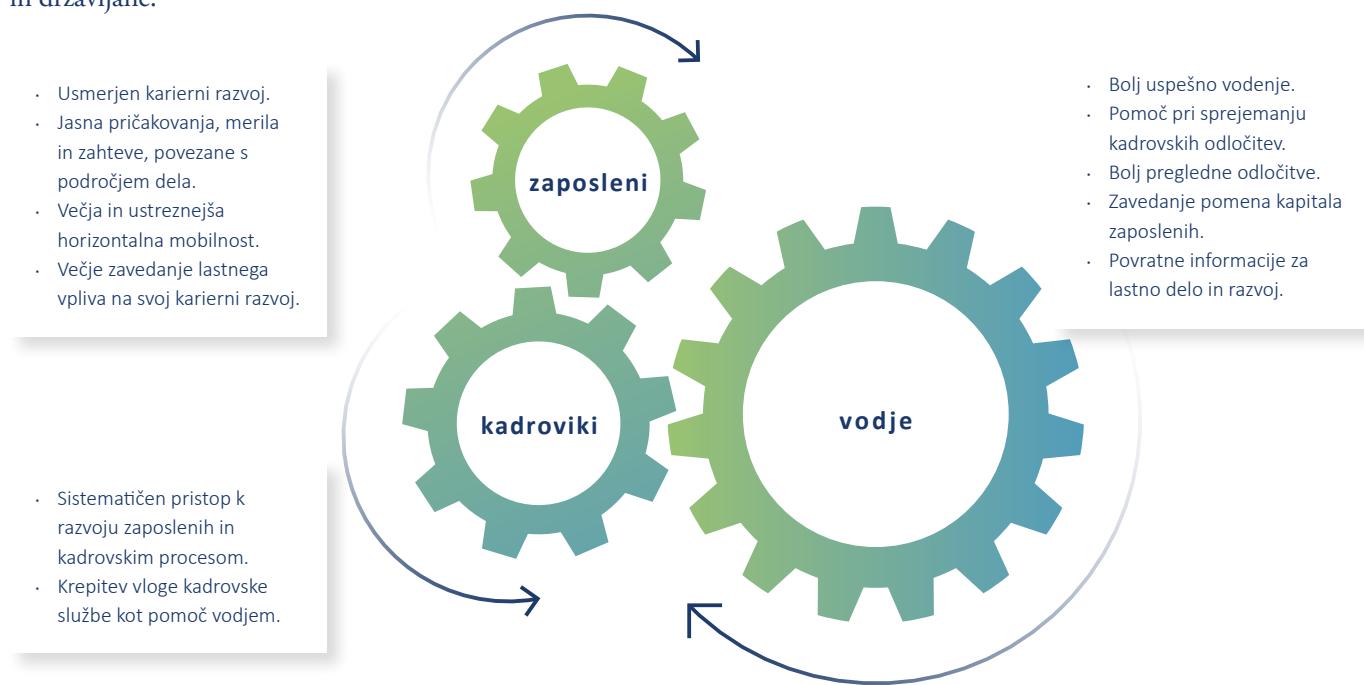
Da bi zagotovila uspešno in stabilno javno upravo, se je Vlada Republike Slovenije odločila, da bo v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljevanju strategija) posodobila javno upravo tako, da bo ta delovala čim bolj strokovno in stabilno ter v skladu z načeli dobrega upravljanja (Strategija JU, 2015). Ob tem je prepoznala potrebo po spremembji 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 nudjenje pomoči in podpore predstojnikom organov na področju ravnjanja 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 zagotavljati 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 bolje 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 kadrovskem področju ter vodje smiselnouzdruževali 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.

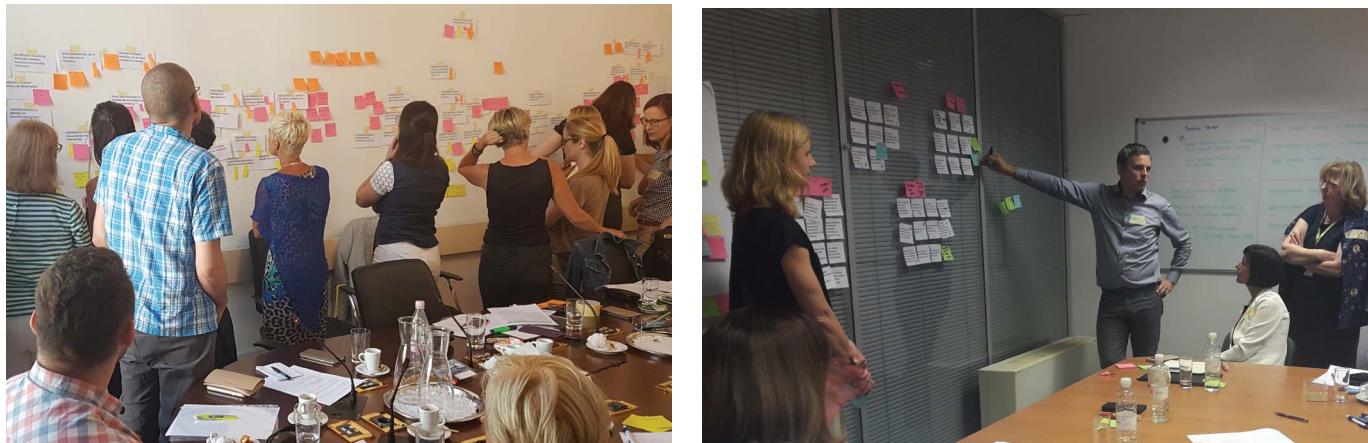
Določanje končnega nabora delovno specifičnih kompetenc je potekalo na posvetih s strokovnjaki. Ti so pregledovali predloge kompetenc in vedenja, ki so jih pripravili zunanji partnerji projekta na podlagi kvalitativne analize intervjujev. Na dveh končnih makrodelavnicah so sodelujoči zaposleni lahko 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 tudi 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 jasen in preprost za uporabo.

Model kompetenc je bil oblikovan tudi v skladu s strategijo Republike Slovenije glede razvoja javne uprave (Strategija JU, 2015). 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 kadrovnikom 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 državljanje 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 spremembam. Spodbude gredo v smeri razvoja kompetenc, ki so ključne, a pomanjkljivo razvite.



Slika 1.3: Uporabnost kompetenc v kadrovskem sektorju.

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 1.4: Kompetence in delovna uspešnost.

Za učinkovito rabo modela kompetenc so v nadaljevanju priročnika podrobnejše 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 kadrovskih 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj 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 podrobnejše 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

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 podrobnejše predstavljene v posameznih podpoglavljih v nadaljevanju.

TEMELJNE KOMPETENCE

Temeljne kompetence so temeljni način želenega 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*.

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

- > 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 •

kompetencah med ravnimi 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 podsklope. 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 unikaten 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

Model kompetenc si lahko predstavljamo tudi kot nabor gradnikov, iz katerih sestavljamо kompetenčne profile zaposlenih. Za nekatera delovna mesta, tj. delovna mesta, ki so strokovno manj zahtevna, lahko pri zaposlenem spremļjamо, 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 sestavlja tudi delovno specifične kompetence. Pri vodjih pa poleg temeljnih spremļjamо, 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 proaktiviven, 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 predstavitev posameznih temeljnih kompetenc z vedenjskimi opisi.

• 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.

• 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 zunanjega 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, predлага 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

• Priročnik za presojanje in razvoj 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. Verjamem 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 inspektor, 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.



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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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* •

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Slika 2.3: Vodstvene kompetence.

V nadaljevanju so posamezne vodstvene kompetence podrobnejše 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj 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 podajjanju 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 •

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 podajjanju 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 •

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 podajjanju 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

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 večin 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 konfliktne 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 konfliktne 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.

- > 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 •

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 enim, drugi pa na dveh nivojih zahtevnosti.

Opredeljeni sklopi in podsklopi delovnih mest ter pripadajoče kompetence so podani v nadaljevanju. Opredeljeni 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 inšpeksijskega 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

• Priročnik 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

Naloge s področja izvrševanja predpisov NIVO B

- I. SPOŠTLJIV ODNOS
- II. TEMELJITOST PRI DELU
- I. SPREJEMANJE ODLOČITEV

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

• Priročnik 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
PODPORNO DELOVANJE	III. ČUT ZA RAZISKOVANJE	II. USTVARJANJE STIKOV	I. SPOŠTLJIV ODнос
III. SPOŠTLJIV ODNOS	III. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE	II. UPRAVLJANJE INFORMACIJ	I. TEMELJITOST PRI DELU
II. SPREJEMANJE ODLOČITEV	II. TEMELJITOST PRI DELU	MEDKULTURNO DELOVANJE	I. 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
III. TEMELJITOST PRI DELU	I. TEMELJITOST PRI DELU	II. TEMELJITOST PRI DELU	I. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE
I. ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE	I. ORGANIZIRANOST PRI DELU	II. ORGANIZIRANOST PRI DELU	I. OSREDOTOČENOST NA REŠITVE
II. ORGANIZIRANOST PRI DELU		I. ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE	I. 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

• Priročnik 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

• Priročnik 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 številk, ki označujejo ravni zahtevnosti kompetenc, je v spodnji predstavitev enak pomenu rimskih številk v sklopih, predstavljenih zgoraj.

A M B A S A D O R P R O J E K T A

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

• Priročnik za presojanje in razvoj 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/-a 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

• Priročnik 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 uspe to 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 tehnimi 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 podajjanju 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 predлага ustrezne ukrepe.

1. raven

- Prepozna znake, ki nakazujejo na nepravilnosti.
- Hitro opredeli posameznike, ki jih je smiseln 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 sistemske 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

• Priročnik 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 naravnana/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

• Priročnik 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 ustrezeno 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 ustrezeno 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

• Priročnik 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 sistemmi.

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 uporabljal.

2. raven

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

• Priročnik 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 ravnotesje med bližino in distanco v odnosih.

- S pogовором si prizadeva razbremeniti sogovornika.
- Najde ustrezno ravnotesje 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.

• Priročnik 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.
- Imata 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.

• Priročnik 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 zavezno 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 zavezno 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 ustreznou 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

• Priročnik za presojanje in razvoj 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.

• 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 temeljitosť 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 podajjanju 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 •

UPRAVLJANJE INFORMACIJ

Sodelavec/sodelavka aktivno spremlja in prepoznavajo ključne dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v okolju. Informacije, ki jih pridobiva iz različnih virov, smiselnopoveže v celoto in o njih seznanji 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 podajjanju 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 •

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.
- Dogodek 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.
- Dogodek izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.
- Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.

• *Priročnik 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.

- > Splošno o presoji kompetenc
- > Izviri 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 •

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 neizreceno. 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 obliku, ki omogoča enostavno presojo. Gre za zaželena 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 uporabljenimi 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 sestavlja 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. Proses presoje in različne vloge udeležencev presoje so podrobneje opisani v nadaljevanju poglavja.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

3.2 Izzivi pri presoji kompetenc

Model kompetenc in orodja, tj. vprašalniki za presojo kompetenc, so bili pripravljeni z misljijo 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 veščin presojevalca, zato se bomo v tem poglavju dotaknili tudi te teme in pogledali, kako lahko izboljšamo natančnost presojanja.

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 smiseln ponoviti, potem ko so imeli zaposleni dovolj priložnosti za nadgradnjo svojih šibkih točk. Najpogosteji čas za to je po enem letu.



Ali bom sploh lahko opazoval vsa vedenja pri mojih zaposlenih? Moje novo ime, ki mi ga bodo nadeli 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 zaslужijo.

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

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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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 •

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 obrnjeni – negativni, če zaposleni na začetku presojevalnega obdobja ni bil uspešen.
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 obdobjij. 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.

▼ Presoja kompetenc	▼ Povratne informacije	▼ Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •



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.

Nepristransko 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.



Mibi 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 posamezni, 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 Miba 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 najpogostejsa 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.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

› Napako prelivanja zmanjša tako, da si zapisi 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

Odgovornost za pisanje poročila, ki je bilo temeljito podprt s strokovnimi argumenti; izkazovanje zanimanja in želje za udejstvovanje na več področjih.

Primerna vedenja

Samoiniciativnost pri iskanju možnosti za izpopolnjevanje; sklicevanje na strokovne argumente pri podajanju lastnega mnenja.

Neprimerna vedenja

Manj aktívna 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.

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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri pri presoji kompetenc › Postopek presoje kompetenc 	<ul style="list-style-type: none"> › Analiza in razumevanje poročila › Struktura povratne informacije › Način komunikacije pri podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

3.3 Vloge v postopku presoje kompetenc

V postopku presoje kompetenc lahko opredelimo tri 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.

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.

VODJA – PRESOJEVALEC

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

V fazi presoje ima vodja podobno nalogu 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> > Splošno o presoji kompetenc > Izviri 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

• 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 sprotno 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 kadrovskega strokovnjaka kot skrbnika presoje kompetenc je, da organizira in določi časovni okvir za izvedbo vseake faze v postopku presoje kompetenc. V nadaljevanju so prikazane in podrobnejše predstavljene ključne faze predlaganega postopka presoje kompetenc in njihovo sosledje.



Slika 3.3: Ključne faze in dinamika postopka presoje.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none">› Splošno o presoji kompetenc› Izviri 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

PRIPRAVA PROCESA

V prvi fazi kadovik skupaj z vodjo izbere zaposlene, ki bodo presojani. Prav tako je nujen pogovor kadrovskega strokovnjaka in vodje glede natančnega časovnega okvira in predstavitev 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.

IZBIRA UDELEŽENCEV IN PRESOJEVALCEV

Po postopku predstavitev in opredelitev 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 presoji doda vsaj samoocena zaposlenih.

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

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 in nasveti, kako pristopiti k njihovemu izpolnjevanju, da bo presoja čim bolje odražala realno stanje. Obenem prejmejo tudi informacijo, v kolikšnem času je treba vprašalnike izpolniti.

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.

▼ Presoja kompetenc	▼ Povratne informacije	▼ Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •



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 ustrezni 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.



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 državljanji?

Državna uprava obsega niz storitev, ki jih lahko izvajamo za zunanj 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

▼ Presoja kompetenc	▼ Povratne informacije	▼ Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 zadolžitev ravnajo v skladu z navedenimi trditvami.

Proaktivno delovanje

Ali imamo pri presojanju samoiniciativnega podajanja odgovorov v mislih le pametne/smiselne 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.

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.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri pri presoji kompetenc › Postopek presoje kompetenc 	<ul style="list-style-type: none"> › Analiza in razumevanje poročila › Struktura povratne informacije › Način komunikacije pri podajanjju 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

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.

IZRIS PROFILOV IN PRIPRAVA PODOČIL

Ko so rezultati presojanja pridobljeni, sledi faza priprave poročil. Kompetenčni profili bodo delno ali v celoti podprtji z informacijsko podporo. 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. 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 specifice svojega področja odločijo, katerim kompetencam je smiseln datu večji poudarek.

Pri analizi prejetih odgovorov ne iščemo pomanjkljivosti presojanega zaposlenega, ampak predvsem priložnosti za izboljšanje veščin 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.

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

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

POSREDOVANJE PODOČIL 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 vodji pomaga z nasveti, na kakšen način je najprimernejše predstaviti rezultate zaposlenemu. Skupaj lahko poiščeta tudi nekaj idej, ki bi vodji lahko prišle prav pri načrtovanju razvojnih aktivnosti glede na rezultate zaposlenega.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •



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 ponavljanje, ki se nesoglasja v komunikaciji skozi čas ali nekatere 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 njunega srečanja! Ključne ugotovitve, načrt in vse vire, ki jih oseba potrebuje za napredok, 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.

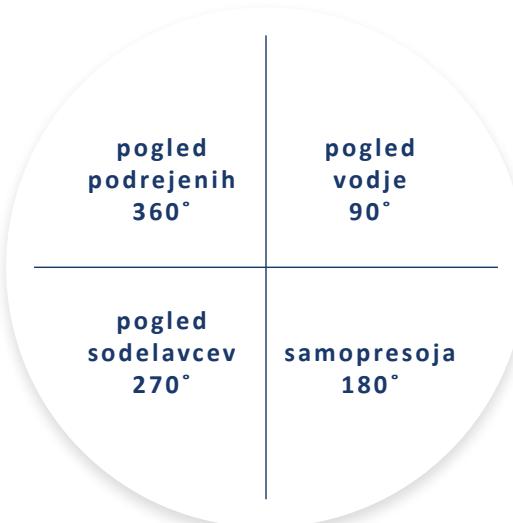
Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri pri presoji kompetenc › Postopek presoje kompetenc 	<ul style="list-style-type: none"> › Analiza in razumevanje poročila › Struktura povratne informacije › Način komunikacije pri podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 in 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).



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



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.

- > Splošno o presoji kompetenc
- > Izviri pri presoji kompetenc
- > Postopek presoje kompetenc

- > Analiza in razumevanje poročila
- > Struktura povratne informacije
- > Način komunikacije pri podajjanju 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 •

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 kadrovike

PREDNOSTI METODE 360 ° ZA ZAPOSLENEGA	PREDNOSTI METODE 360 ° ZA VODO	PREDNOSTI METODE 360 ° ZA KADROVIKE
 <ul style="list-style-type: none"> • Orodje za spoznavanje sebe – <i>zaposleni pridobi informacije o tem, kako ga doživljajo sodelavci.</i> • Orodje za razvoj – <i>na podlagi informacij lahko zaposleni načrtuje svoj lasten strokovni in osebni razvoj.</i> • Uravnotežena slika – <i>večja verodostojnost informacije ob upoštevanju stališč različnih presojevalcev.</i> • 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.

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 uporabljenata 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 podajjanju 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 nalog, 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.



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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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 | ALTERNATIVNE METODE ZA PRESOJO KOMPETENC

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

4.1 VEDENJSKI RAZGOVORI

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 spremnosti).

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.

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.

Vedenjski razgovor zahteva več časa za dobro pripravo in nekaj več spremnosti 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.

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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 ...

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?

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 govorí v presežnikih (na primer »to mi je odlično uspelo«),
- › govorí v množini (na primer »ni nam uspelo priti do dogovora«),
- › govorí o prepričanjih (na primer »meni so sodelavci vse«)?



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, prostocasnih 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 govorí 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 govorí v množini, ga usmerimo v »jaz« stavke. Preverimo, kakšna je bila njegova vloga pri določeni aktivnosti.
- › Ko sodelavec govorí o svojih prepričanjih namesto dejanh, 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.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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	<ul style="list-style-type: none"> • Opišite situacijo, ko ste pri svojem delu pokazali veliko mero strokovnosti. Kakšna je bila naloga in kaj konkretno ste takrat delali? • Spomnите 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 nalogu 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 presegli.
KREPITEV SODELOVANJA	<ul style="list-style-type: none"> • 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?



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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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

- 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?
- Spomnите 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.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izviri 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc.* •

Tabela 4.2: Primeri vprašanj za vodstvene kompetence

VODSTVENA KOMPETENCA

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Primeri vedenjskih vprašanj

- 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 spomnите 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.
-
- Opišite situacijo, ko vam je uspelo doseči visoke cilje, ki ste si jih sami postavili. Bodite čim bolj konkretni.
 - Ali se spomnите 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 spomnите 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?
-
- 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
- › Izviri 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 tiskem delu. Spomnите 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

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

USTVARJANJE STIKOV

Primeri vedenjskih vprašanj

- 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 poslovnom življenju.
- Kako pristopate k predstavitvi informacij, ki vam niso preveč zanimive? Navedite primer.
- Povejte mi več o situaciji, ko ste nekaj morali predstaviti pred večim 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.
- 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?



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI

RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA

- Ali se lahko spomnите 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.

- Spomnите 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 1).



- > Splošno o presoji kompetenc
- > Izviri pri presoji kompetenc
- > Postopek presoje kompetenc

- > Analiza in razumevanje poročila
- > Struktura povratne informacije
- > Način komunikacije pri podajjanju 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

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 prodajalčeve 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).



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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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 •



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.

4.3 Ocenjevalno-razvojni center



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.

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.



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

- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju 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 •



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.

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.

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).

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 zataknemo, če ocenjevalec ni več 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.

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.



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 večin.

Po drugi strani pa v ocenjevalnih centrih ne presojamo dejanskih delovnih nalog, ki jih zaposleni potrebujemo 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 zastavljeni, 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.

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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

5 | PODAJANJE POV RATNIH 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 ozziroma 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 ugotovite presoje, katerih namen je predvsem pomoč pri diskusiji in opredelitevi 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 pripisemo eno od vrednosti v razponu od 1 do 5, in sicer tako, da ima izbira skoraj nikoli vrednost 1 in izbira vedno vrednost 5. Iz 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 ravnjo. V poznejšem pregledu profila naj skupaj z zaposlenim analizirata podrobnosti pri nižjih rezultatih na podlagi izjav in kategorije presojevalcev.

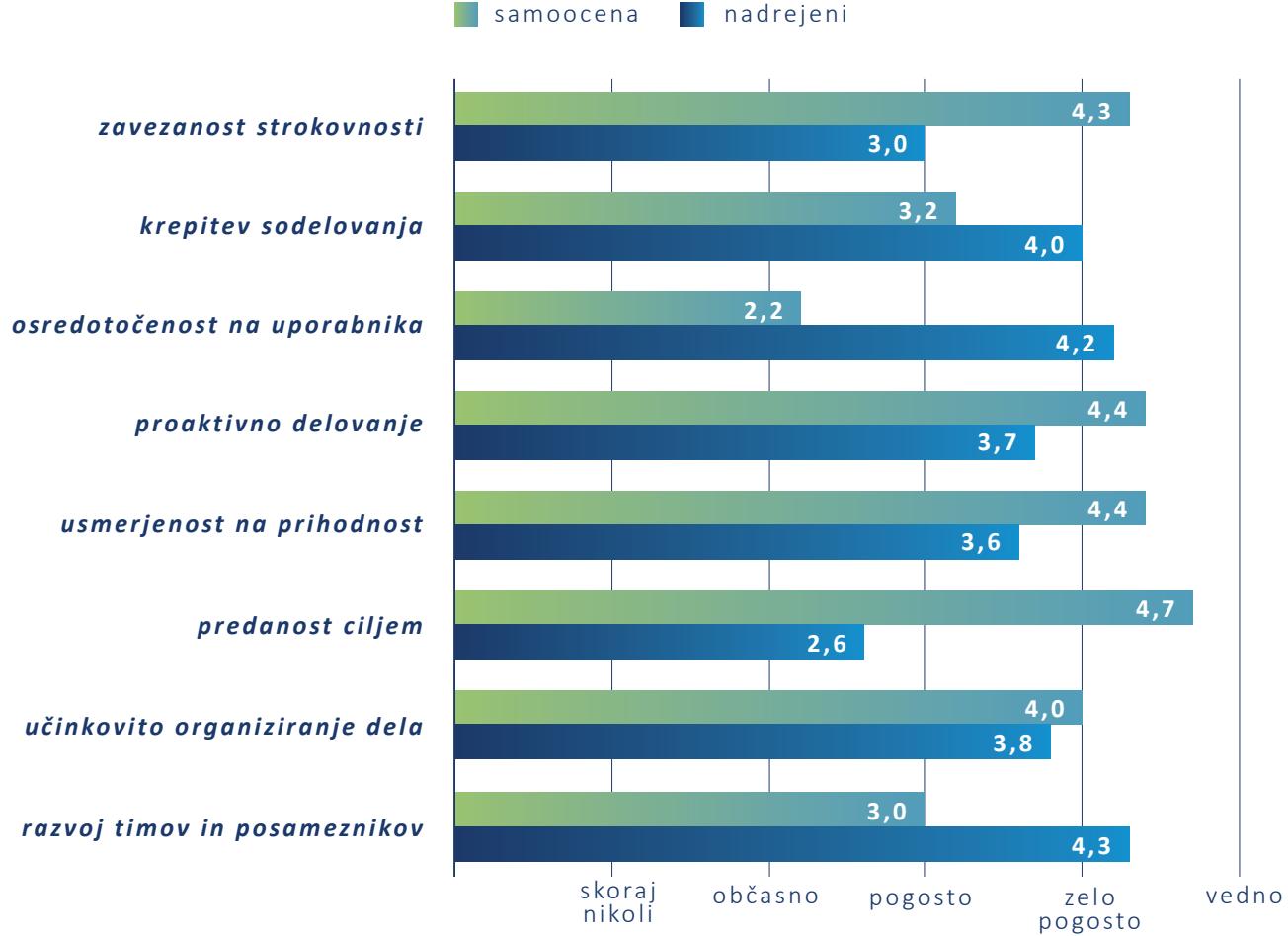
Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<ul style="list-style-type: none"> › Splošno o presoji kompetenc › Izzivi pri presoji kompetenc › Postopek presoje kompetenc 	<ul style="list-style-type: none"> › Analiza in razumevanje poročila › Struktura povratne informacije › Način komunikacije 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

• 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 presojani 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 samopresoeje in presoje nadrejenega. Z vidika relativne izraženosti kompetenc bi se bilo z zaposlenim smiseln 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 okolini.

> 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/-a 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 smiselnosredotočiti 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 presojani 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

INFORMACIJA 4: MANJKAOČE VREDNOSTI

Manjkajoče vrednosti niso tako pogoste pri presojah nadrejenega in pri samooceni. Pogosteje 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 smiseln 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 presojani pripravljeni 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 presojani 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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, potrdita 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 posluša.	Najučinkovitejši pogovori so tisti, kjer zaposleni govori več časa kot vodja.
Dokazovanje, kdo ima bolj prav, kdo pozna »resnično« plat zgodbe.	Razmišljjanje, 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 razлага 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj 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. razmišljaju o sebi. Pridobi naj njegov pogled, zakaj mu je bila po njegovem mnenju dodeljena posamezna vrednost pri določeni kompetenci. Zaposlenemu naj pomaga poiskati konkretno situacijo, 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 razumell-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 prekriža rok ali nog, drža 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 POVRATNO 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



Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• 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 POVRATNO 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, resno 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: »*Opazili-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 podajjanju 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 razлага vrednosti presoje, ki jih je podal vodja.



Miba 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 Miba 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 govorí 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: Uhmm... trenutno se ne spomnim.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

Vodja: V redu, ali se lahko spomnите 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 ... (premolkne) 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 razvitoosti 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj 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 krepitev 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 vzpostavljen. To je oseba, ki ohranja nadzor, sicer bi prišlo do nereda v organizaciji. Menedžer prav tako določa cilje in merila ter analizira, vrednoti in razлага 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.

- > 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 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 večine 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.

Vsek zaposleni je pomemben del svoje kariere v fazi razvijanja znanja in veščin, potrebnih za uspešno opravljanje dela. Tudi ko opravlja 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. Naloga vodje je tudi, da spremlja napredok 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, ustrezena 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. Da bi bili zaposleni motivirani za lasten razvoj, mora biti motivacija notranja.

• Priročnik 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 večino X (navedem ime)?*
- > Katere odločitve lahko sprejemate samostojno in kako se ob tem počutite?*
- > Kaj lahko naredimo, da bi se počutili bolj svobodnega/-no 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 uskladil 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 odpore 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.

• 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 večina in umetnost, s katero vodja pomaga nekomu, da izboljša svoje veščine in doseže svoj polni potencial. Če vodja želi biti mentor (ang. coach), mora razviti sposobnost poučevanja drugih. Mentoriranje je osnovna večina, 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.

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

Mentoriranje zahteva tako večnine kot čas. Večnine 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 izviv, 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:

• Opustiti 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 večin, 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?!?

• Priročnik 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 vprašanja:

- 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?

R – REALITY = realnost

Primer vprašanja:

- Kaj se dogaja?
- Kako vidite situacijo?

O – OPTIONS = možnosti

Primer vprašanja:

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

W – WHAT NEXT = kaj sledi

Primer vprašanja:

- 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 obljud 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.

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 doseganjem zastavljenih ciljev.

• Priročnik 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 kolacki, 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 zahtevali 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

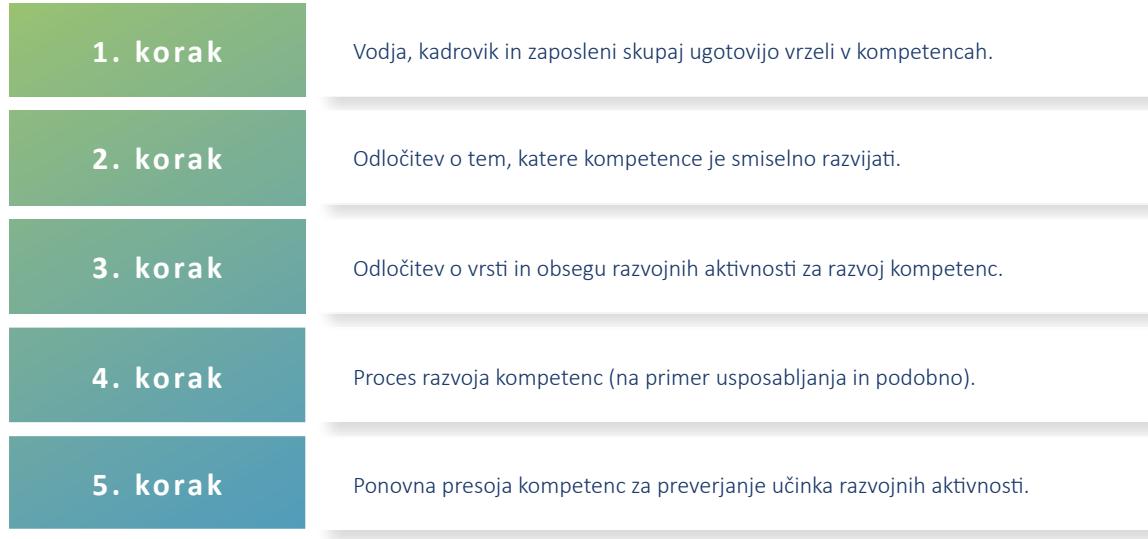
- › Analiza in razumevanje poročila
- › Struktura povratne informacije
- › Način komunikacije pri podajjanju povratne informacije
- › Povratna informacija za razvoj zaposlenih
- › Primer razgovora z zaposlenim

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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

7 | AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC

Razvoj kompetenc po navadi zajema pet korakov (glej sliko 6.1).



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 v 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 laže 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 veščini, 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 spreminja 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:

- veščine mentorstva,
- motivacija za učenje,

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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

Uspodbujanja, 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.

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/AndragoskaSposznanja/article/view/961/774>.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2014). Javna uprava kot učča 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 tekmovati.** Ko zaposleni sodelujejo v skupinskem delu, naj ne poskušajo tekmovati s svojimi sodelavci za vsako ceno. Raje naj pristopijo k izvedbi procesa kot skupina. Tekmovanje v skupini pogosto vodi do neželenih rezultatov, ker so ljudje tako osredotočeni na konkurenčni boj, da pogosto prezrejo cilj naloge. Namesto da tekmujejo, 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 neustrezeno vedenje. Tako bo lahko spremenil tisto, kar je moteče, in omogočil zaupanje v odnosu.
- **Me res poslušaš?** Kakovostno poslušanje je spregledana veččina. Ko govorijo s sodelavcem, naj se osredotočijo zgolj na pogovor. Odstranijo naj moteče dejavnike, kot je telefon. Med pogovorom kimajo in postavljajo relevantna

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

vprašanja. Vprašanja naj vsebujejo besede, ki jih je uporabil sodelavec. Z drugimi besedami naj povedo, kar je rekел 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 veštine sodelovanja in timskega dela.
- Vodja delegira skupno naloge sodelavcu, ki ni več dela 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 veštine 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 inteligensa,
- Moderiranje – kaj je to in kako uspešno voditi skupinski proces komunikacije,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

* Asertivnost pojmujejo 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:

- Dermol, 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.

Presoj kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

PROAKTIVNO DELOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko izvajajo zaposleni sami

- **Rana ura, zlata ura.** Vsakdo neprijetne naloge kdaj preлага 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 nalog takoj, ko jim je dodeljena, lahko lažje presodijo, koliko časa bodo potrebovali za dokončanje. Nalogo naj razbijajo 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 kritikántstvo?** Pri premjevanju idej so pomisleki glede njihove izvedbe potrebni in zaželeni. Kljub temu pa pogosto kritiziranje idej drugih ni produktivno, zlasti če je motiv za kritiziranje tekmovljnost 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 zaželena, 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,

• 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

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 prisluhniti uporabniku, odgovarjati na upravičene pritožbe in beležiti vse drugo. Ljudje so bolj glasni, ko imajo pripombe, kot pa takrat, ko so zadovoljni z opravljenou 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 odprtji 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 razmisljajo, 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,

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajanjtu 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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

Uspособljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Oblikovalsko razmišljjanje oziroma design thinking,
- Dobra komunikacija s sodelavci in strankami,
- Obvladovanje težavnih situacij in ljudi,
- Učinkovita telefonska komunikacija,
- druga usposobljanja 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 dotedne 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 ravnotesje 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 seznaní 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 načinu, 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

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• 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 spremembe? 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 razmislista 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 spremjam – 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.



• *Priročnik za presojanje in razvoj 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 smiselnost 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. Nujnih 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,

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- Ciljno vodenje,
- Obvladovanje stresa,
- Čuječnost,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Covey, S. R. (2009). *Sedem načinov 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 začrtanih 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 pripravljeni 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 primerem 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 zastavljeni nalogi 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 njegovi uresničitvi.

• Priročnik 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.
- Goleman, D. (2013). *Focus the hidden driver of excellence*. London: A&C Black.
- Tracy, B. (2004). *Pozej 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 osmil 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

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

opravljamajo in se ob tem tudi razvijajo. Delegira jim lahko tudi katero od svojih nalog: poišče naj tri naloge, ki mu ne predstavljamajo izziva, a so lahko v pomoč razvoju drugim, in jih zato lahko delegira.

Pri izbiri nalog pazi na dve merili: a) naloga zahteva veščine, 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 timskemu 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 poskusit 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 želena 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,

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

- Mobing – psihično nasilje na delovnem mestu,
- Čustvena in socialna inteligenco,
- 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. Pridobljeno s: <https://www.hrm-revija.si/ucinkovitost-posameznika-in-timsko-del>.
- Rutar Ilc, Z., Tacer, B. in Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching: Priručnik 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 podprtli projekt? Pri komuniciranju projekta širši (notranji ali zunanji) javnosti je treba najprej razmisli, katero potrebo predstavnikov javnosti projekt naslavlja. V javnem nagovoru je smiseln 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 jima 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 spremeljanjem njihove aktivnosti vseskozi spreminja pri uresničevanju dogоворov.
- Če je treba, vodja deluje kot mentor pri zastojih pri uresničevanju dogovorjenih ciljev.
- Vodja deluje kot zgled, ko gre za izražanje navdušenja nad projektom. Preostali člani bodo (p)ostali pozitivni, če bo tak tudi njihov vodja, sicer bo navdušenje uplahnilo, z njim pa tudi motivacija za delo.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- Vodja prevzame odgovornost nad doseženimi cilji v celotnem projektu. To velja tudi, ko zastavljeni cilji v projektu niso doseženi.

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 večin organizacije. Izboljšanje organizacijskih večin 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 razmišlanje je mogoče izboljšati s postavljanjem pravih vprašanj. S poglobljenim razumevanjem procesov je mogoče delati boljše skele, 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.

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

- > Analiza in razumevanje poročila
- > Struktura povratne informacije
- > Način komunikacije pri podajjanju 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 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.
- 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 nalogu, da novemu zaposlenemu razložijo, katerim področjem mora posvetiti več pozornosti ali kako naj najde 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 najverjetnejše 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,

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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.

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 spremnosti,
- 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.

- > 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* •

- **Pravo vprašanje za vsak problem.** V negotovih okolišinah 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 postal lažje, reševanje številnih nalog in težav pa bo hitrejše in učinkovitejše.
- **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 razvitim 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 govorce,
- 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

MEDKULTURNO DELOVANJE

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Prepozнатi 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.
- **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 srečanjem v mislih prikliče 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

na to, kako so se v preteklosti že uspešno prilagodili spremembam v svojem življenju. Pogosto ugotovimo, da smo se v preteklosti že neštetokrat 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 naporne 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. 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 večopravilnost in hitrost, naj zaposleni ugotovi, kaj mu pomaga, da se umiri. V vsakem delovnem dnevu obstaja možnost za krajski počitek. Zaposleni naj spremlja, katere dejavnosti so mu v največjo pomoč pri mentalni ponastavitevi (na primer kratko razgibavanje, 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 spremnosti sproščanja. Najbolj učinkovite spremnosti 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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, prijaznот, sposobnost razumevanja podatkov in podobno.
- **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 smrtno je javni nastop pred številčnim občinstvom najpogosteji 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 veštine 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 vtišne v spomin,
- Elevator Pitch – izkoristimo trenutek,
- Jezik in oblika besedil v javni upravi,
- druga usposabljanja iz strokovnega področja.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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.

ORGANIZACIJA PROJEKTNEGA DELA

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Ažurno spremjanje napredka.** Spremljanje napredka pri projektnih aktivnostih 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 pritičajo 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 spremjanje 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.



• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- sprejemanje odločitev in reševanje problemov v timu,
- sodobni pristopi pri vodenju projektnih 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.
- 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 nalogu predvideti nekaj več časa, kot sprva kaže. Tako bo manj zamujanja z oddajo ali hitenja v zadnjem trenutku.
- **Pri kompleksnih nalogah je smiselno spremljati napredok.** 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

- 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,
- 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 vsakdanjem 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 opravlja zelo dobro. Vendar poleg dobrega poznavanja svojega področja vsi potrebujemo nekaj vedenja 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 dopuščenega včasih pomeni več dela, drži. Pomeni pa tudi razliko med zadovoljnim in razočaranim uporabnikom ter med kakovostno opravljenim in nezadostno opravljenim 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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.

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:

- Carroll, 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 o odraslih o novih tehnologijah. Razumljiva razлага, s postopnim dodajanjem novosti, s prikazom zaporedja, z večkratnimi ponovitvami inobilico potrebljivosti in veččina 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 razmisiliti, 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 spremembami tehnologije najbolj bojijo.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- **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 napredok pri sodelavcih.
- Vodja v prostem času bere revije, spremlja novosti in se drugače neformalno izobražuje na področju novih tehnologij.
- Vodja spodbuja svoje zaposlene, da se udeležijo usposabljanj, ki jih 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

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 ustrezен 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.

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,
- kolegialni coaching.

Usposabljanja, ki jih organizira Upravna akademija:

- Čustvena in socialna inteligenta,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

Priporočena literatura:

- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenta na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2012). *Socialna inteligenta: 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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 podajjanju 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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

RAZUMEVANJE PODATKOV

Razvojne dejavnosti, ki jih lahko zaposleni izvede sam

- **Postavljeni 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.
- 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- **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.

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje

Primerna področja usposabljanj:

- veščine za prenos znanja,
- veščine 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

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

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.

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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

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 neprimerenem vedenju uporabnika odločno sporočijo, da to ni sprejemljivo.
- **Ostati miren.** Ob nasprotovanju je smiseln 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 tehnimi 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 taksnih situacijah naredijo nekaj povsem drugega: pomislico naj na pet različnih načinov, kako doseči cilj. Ko se pojavi 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 spremeno reševati probleme in obvladovati stres pri delu.
- 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.

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Back Bay 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 miseln 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 odvisen? Videti vse vpletene v organizaciji, ki so povezani z rezultati njegovega dela, zaposlenemu pomaga uvideti, da kakovost njegovega dela vpliva na druge sodelavce. Temeljitost 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,

Presoja kompetenc	Povratne informacije	Razvoj kompetenc
<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

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- 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

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 vpoglede 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 smiselnou 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 pogledi 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 pogоворi 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- 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 inteligensa,
- Čuječnost,
- druga usposabljanja s strokovnega področja.

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 interesmi.** Skoraj vse organizacije imajo nacionalna in regionalna združenja, ki jih sestavlja več sto ljudi, ki odlično počnejo tisto, kar se je smiselnou 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 smiselnosredotočiti 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 smiselnostaviti 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.



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

- > Analiza in razumevanje poročila
- > Struktura povratne informacije
- > Način komunikacije pri podajjanju 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 •

- **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 navezel 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,
- vzpostavljanje stika s strankami ali partnerji,
- vaje mreženja,
- upravljanje prvega vtisa.

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 razmišlanje 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.

• Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc •

- 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 smiseln obvladati. Spoštovanje mnenja drugih ne pomeni tudi avtomatično sprejeti tega mnenja, vseeno pa ga je smiselnopripoznati kot legitimnega.
- Izreči pohvalo sodelavcu.** Pohvala nas nič ne stane, sodelavcu pa lahko ogromno pomeni. Zaposleni naj pohvali dobro opravljeni 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 poglavite 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 opravljeni delo. Skrb, da bi se zaposleni zaradi tega pokvarili, je odveč.

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 smiselnosredotočiti 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.

• *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc* •

- **Odprto informiranje.** Selektivno informiranje pomeni, da zaposleni določenih informacij ne posreduje vsem, ki jih informacija zadeva. Najpogosteje se selekcija informacij pojavi pri informiraju 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 smiselnopraviti iskreno in z dejstvi podprtto analizo. Ni pomembno, kdo ima prav, ampak katera ideja je prava.

Nadrejeni vodje kot spodbujevalci razvoja podrejenih

- Vodja se zavestno izogiba podajanju prenaglijenih 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 razpravlja o različnih mnenjih.
- Vodja opogumlja zaposlene, da sodelujejo v javnih razpravah in javno razpravlja 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.

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.

8 | VIRI IN LITERATURA

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*, 4th ed. Harlow: Pearson.
- Anastasi, A. in Urbina, S. (1997). *Psychological Testing – 7. izd.*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Boščjančič, 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: Nabor vedenjskih vprašanj za delovno specifične kompetence

DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA	Primeri vedenjskih vprašanj
Podporno delovanje	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 predstavljal 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 nekomu podati neprijetno informacijo. Za kaj je šlo? Kako ste predstavili to informacijo?
Upravljanje informacij	<ul style="list-style-type: none">• 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 pravilnih 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 poznanjem 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 priepla pomembne informacije.• Kdaj ste bili še posebno spretni pri odkrivanju sistemskih nepravilnosti?• Razložite, kateri primer je bil najobsežnejši 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 izbral ravno ta primer? Kako je potekalo vaše delo?• Povzemite situacijo, v kateri ste morali poiskati ustrezne informacije, določiti ključna vprašanja in korake za dosego 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!

Temeljitost 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 domiseln 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 presegala vaše ožje strokovno področje. Kako ste prišli do končnega rezultata?
- Opišite naloge 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 večim 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 vsakodnevnuživljenju.

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 dosedanjem karieri ste najtežje zaključili postopek? Kaj ga je oteževalo? Kako ste si pomagali?
- Predstavite naloge, 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 kje 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 prihajo 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	<ul style="list-style-type: none">• Opišite najbolj skrajen primer nemogočih rokov v svoji delovni zgodovini. Kakšen je bil vaš način dela v tej situaciji?• Kdaj ste bili nazadnje soočeni s pomembno nalogu, 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 prepozna 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 karier?• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 sprostili 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 projektnega dela	<ul style="list-style-type: none">• 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 postavljal 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 konkretnе 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.

