

DELO S POTENCIALI IN NASLEDNIKI V DRŽAVNI UPRAVI



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST

NASLOV:

Delo s potenciali in nasledniki v državni upravi

NAROČNIK:

Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor

VIR FINANCIRANJA:

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

SODELUJOČI NA STRANI NAROČNIKA:

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

AVTORJI PRIROČNIKA:

Jure Andolšek, Ana Arzenšek, Erik Babič, Matej Černe, Maja Jotić, Andrej Juričko, Robert Kaše, Maša Košak, Monika Legnar, Petra Lepoša, Blanka Tacer

UREDNIKA:

Ana Arzenšek

GRAFIČNO OBLIKOVANJE:

Ameba Studio

ZALOŽNIK:

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

IZDAJA:

Elektronska izdaja (PDF)

URL NASLOV:

[Ravnanje s potenciali v državni upravi](#)

CIP:

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 282373123
ISBN 978-961-97480-1-5 (PDF)

Ljubljana, 2026



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

Kazalo

1. Izhodišča, nastanek in pomen celovitega dela s potenciali in nasledniki	13
1.1 Namen in cilji projekta	13
1.2 Nastanek predloga za celovito delo s potenciali in nasledniki v DU	14
2. Celovito delo s potenciali in nasledniki	17
2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?	17
2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?	18
2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?	18
2.3.1 Analiza stanja in kadrovskih tveganj	19
2.3.2 Identifikacija kandidatov	19
2.3.3 Analiza potenciala in ravni znanj	20
2.3.4 Povratne informacije	20
2.3.5 Razvojne aktivnosti	21
2.3.6 Spremljanje napredka in vzdrževanje motivacije	21
2.3.7 Zasedba ciljnega delovnega mesta in nadaljnji razvoj	21
2.3.8 Stalne razvojne aktivnosti	22
2.4 Vloga kadrovikov v postopku	22
2.5 Vloga vodij v postopku	23
2.6 Nabor potencialov	23
2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka	24
2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki	25
2.8.1 Splošna vprašanja o uvajanju dela s potenciali in nasledniki	25
2.8.2 Vprašanja zaposlenih glede njihove vloge pri delu s potenciali in nasledniki	26
2.8.3 Vprašanja o koristih dela s potenciali in nasledniki za zaposlene	27
2.8.4 Vprašanja o komunikaciji in odnosu vodje v postopku nominacije	29
3. Prepoznavanje kandidatov za potenciale in naslednike	31
3.1 Administrativni kriteriji	31
3.2 Presoja kompetenc, rezultatov in motivacije kandidatov z BARS-merili	32
3.3 Kalibracijski sestanki	33
3.3.1 Priprava na kalibracijo	35
3.3.2 Struktura kalibracijskega sestanka	35
3.4 Psihometrično testiranje	37
3.5 Kompetenčni intervju	39
3.5.1 Izvedba kompetenčnega intervjuja	40
3.6 Razvojno poročilo o izraženem potencialu in povratne informacije	41
3.6.1 Razvojno poročilo o izraženem potencialu	41
3.6.2 Podajanje povratnih informacij	42

4. Posebnosti dela z nasledniki	45
4.1 Določanje KDP	45
4.2 Določanje najpomembnejših strokovnih znanj, kompetenc ter drugih potrebnih sposobnosti in spretnosti	48
4.3 Prepoznavanje kandidatov za naslednike	48
4.3.1 Presoja trenutne pripravljenosti	50
4.3.2 Pomembna področja primerjave	50
4.3.3 Presoja splošne skladnosti	50
4.3.4 Od presoje do kariernega načrta	51
4.4 Povzetek razlik pri delu s potenciali in nasledniki	52
5. Celovit razvoj potencialov in naslednikov	55
5.1 Načrtovanje razvojnih aktivnosti	55
5.1.1 Načelo 70–20–10: okvir za raznolik razvoj	55
5.1.2 Vrstni red razvojnih aktivnosti	59
5.1.3 Model ZDAJ: orodje za razvojni pogovor	61
5.1.4 Karierni načrt	63
5.2 Spremljanje napredka in vzdrževanje motivacije	65
5.2.1 Pomen spremljanja napredka	66
5.2.2 Vzdrževanje motivacije	67
5.2.3 Pogosta vprašanja zaposlenih o razvojnih aktivnostih	70
6. Kako pristopiti k celovitemu delu s potenciali in nasledniki v DU	73
6.1 Naša filozofija: zakaj sploh razvijati potenciale in naslednike?	73
6.2 Pogoste zmote pri dojemljanju filozofije razvoja potencialov in naslednikov	74
6.3 Možni pristopi k uvedbi celovitega dela s potenciali in nasledniki	75
6.3.1 Priporočena pot dela s potenciali in nasledniki v DU	76
7. Viri in Literatura	78
8. Priloge: Uporabna orodja	80
8.1 Metodologija za opredelitev ključnih delovnih pozicij	80
8.2 Metodologija za popis znanj in kompetenc	83
8.2.1 Navodila za izpolnjevanje obrazca za popis znanj in kompetenc	83
8.2.2 Vprašanja za intervju z zaposlenimi	84
8.2.3 Obrazec za popis znanj in kompetenc	85
8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih	88
8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala	93
8.5 Metodologija za kalibriranje širšega nabora kandidatov	98
8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja	100
8.6.1 Obrazec za kompetenčni intervju: Ocena vodstvenega potenciala	101
8.6.2 Obrazec za kompetenčni intervju: Ocena potenciala za kandidate za naslednike	105
8.7 Navodila za pisanje poročil o izraženem potencialu in razvojnih usmeritvah	110
8.8 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za vodstvene potenciale)	112
8.9 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za naslednike)	118
8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij zaposlenim	124
8.11 Navodila za soustvarjanje razvojnega kariernega načrta	127
8.12 Vzorčni primer kariernega načrta	131

Spoštovani.

Temelj vsake uspešne organizacije so ljudje. Enako, ali pa celo še bolj to velja za državno upravo, saj kakovost našega dela neposredno vpliva na življenje državljanek in državljanov in na razvoj družbe kot celote. Prav zato si na Ministrstvu za javno upravo prizadevamo za sistematičen razvoj znanj, kompetenc in potencialov zaposlenih ter za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko vsak posameznik uresničuje svoj strokovni in osebni razvoj.

Smo v obdobju hitrih družbenih, tehnoloških in organizacijskih sprememb. Te od nas zahtevajo večjo prilagodljivost, odgovornost in dolgoročno razmišljanje. Ob tem se soočamo tudi z izzivi staranja zaposlenih, prenosa znanj ter zagotavljanja kontinuitete na ključnih strokovnih in vodstvenih delovnih mestih. Zato je pravočasno, objektivno, transparentno in razvojno naravnano delo s potenciali in nasledniki ena pomembnejših strateških nalog sodobne državne uprave.

*Pred vami je priročnik, ki naj vam bo v pomoč pri takšnem razvojnem ravnanju. Nastal je pri projektu Razvijamo kompetence prihodnosti, v okviru katerega smo oblikovali sodobne, učinkovite in v praksi uporabne pristope za ravnanje z zaposlenimi v državni upravi. V priročniku so zbrani domači in mednarodni trendi, preverjene prakse in bogate izkušnje strokovnjakov iz državne uprave. Njegova posebna vrednost je v tem, da je nastal v sodelovanju in na podlagi izkušenj kadrovikov, vodij in strokovnjakov z različnih področij državne uprave, kar omogoča neposreden prenos znanja v vsakodnevno delo. Priročnik ne ponuja le enkratnih ukrepov, temveč spodbuja oblikovanje dolgoročnega in preglednega dela s potenciali in nasledniki, kar pomeni celovito prepoznavanje razvojnih potencialov zaposlenih, načrtno razvijanje kompetenc ter transparentne kadrovske odločitve. Vse to pa predstavlja tudi pomemben korak k **profesionalizaciji ravnanja z zaposlenimi v državni upravi**.*

Sestavni del priročnika so konkretna orodja in usmeritve, kako v organizaciji prepoznati, sistematično razvijati in zadržati potenciale ter kako odgovorno načrtovati nasledstva na zahtevnih delovnih pozicijah. To pomeni strateško kadrovsko načrtovanje, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost in vzdržnost sistema.

Poseben poudarek je namenjen tudi vlogi vodij. Z uporabnimi informacijami in orodji priročnik vodjem in kadrovikom omogoča, da pristopijo k bolj strukturiranemu in razvojnemu delu z zaposlenimi. Zato vsebuje tudi izhodišča za krepitev vodstvenih kompetenc, predvsem pa omogoča bolj realen vpogled v zmožnosti zaposlenih in podpira njihov ciljno usmerjen razvoj. Na takšen način prispeva k zadržanju perspektivnih kadrov, saj jim omogoča več možnosti za strokovni in karierni razvoj ter povečuje njihovo motivacijo in pripadnost organizaciji.

Naša skupna odgovornost je, da gradimo razvojno naravnano organizacijsko kulturo – takšno, ki spodbuja učenje, prenos znanja, odgovornost in sodelovanje. Le z zaupanjem v ljudi in z vlaganjem v njihov razvoj bomo lahko tudi v prihodnje zagotavljali kakovostne javne storitve, učinkovito delovanje državne uprave ter krepili zaupanje javnosti v naše institucije.

mag. Franc Props

Minister za javno upravo



Bralcu na pot

Celovito delo s potenciali in nasledniki je način, s katerim organizacija načrtno prepoznava zaposlene z večjim razvojnim potencialom in jim omogoča postopno pripravo na zahtevnejše naloge ali delovna mesta. Priročnik za delo s potenciali in nasledniki je v ožjem smislu namenjen vodjem in kadrovikom v državni upravi (v nadaljevanju DU), katerih cilj je podpreti zaposlene pri razvoju znanj in kompetenc. V širšem smislu pa je priročnik namenjen vsem zaposlenim, ki jih zanima lasten razvoj pri delu.

Priročnik zajema vse bistvene elemente učinkovitega postopka ravnanja s potenciali in načrtovanja nasledstev v DU: celovito prepoznavanje ključnih delovnih pozicij (v nadaljevanju KDP), presojanje kompetenc, kariernih ambicij in razvojnega potenciala zaposlenih ter pripravo razvojnih poti za predvidene nosilce na zahtevnih strokovnih ali vodstvenih delovnih mestih. Obravnavamo tudi sprotno spremljanje napredka zaposlenih in vzpostavljanje kriterijev ter razvojnih priložnosti za zaposlene. Pozabili nismo niti na pomembno vlogo organizacijske kulture, ki spodbuja razvoj zaposlenih. V priročniku smo želeli ustvariti jasen, učinkovit in DU prilagojen način ravnanja z najperspektivnejšimi kadri. Naše vodilo je bilo opisati postopek in posredovati informacije in orodja, ki vsakemu vodji in kadroviku omogočijo, da že danes prične z bolj strukturiranim in strateškim ravnanjem s kadri. Podana so izhodišča za individualizirano vodenje, ki vodjem pomagajo razumeti, na katerih področjih so posamezni zaposleni najmočnejši (npr. analitično razmišljanje, obvladovanje dinamičnega okolja ali delo z uporabniki). Vodje s tem lažje spodbudijo zaposlene k nadgrajevanju znanja in učinkovitejšim načinom dela ter prispevajo k večji motivaciji za delo. Na ta način vodje razbremenijo tudi sebe.

Ustvarjalci tega priročnika smo strokovnjaki na področju razvoja kadrov, ki močno verjamemo v razvoj zaposlenih. Priročnik je nastal na podlagi pregleda mednarodne strokovne literature in naših izkušenj pri delu z zaposlenimi v DU. Pri njegovi pripravi je aktivno sodelovala tudi projektna skupina na Ministrstvu za javno upravo (v nadaljevanju MJU) s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami.

V priročniku je uporabljen jezik, ki enakovredno naslavlja vse spole, čeprav zaradi jasnosti uporabljamo generične izraze, kot so vodja, kadrovik, kandidat, zaposleni, sodelavec. Za večjo preglednost in ponazoritev vsebin se skozi poglavja pojavljajo tri osebe. Njihova vloga je poudariti podrobnosti ali praktične vidike posamezne vsebine ter občasno prispevati sproščen pogled na obravnavano tematiko.

OSEBA

ZNAČILNOSTI



Metka – kadrovnica

Metka je strokovnjakinja na področju dela s potenciali in nasledniki z bogatimi izkušnjami. Svoje znanje rada deli z drugimi, zato z veseljem pomaga vodjem in kadrovikom, zlasti tistim, ki se šele spoznavajo z bolj celovitim razvojnim delom s kadri.



Miha – izkušeni vodja

Miha je vodja, ki je na tem delovnem mestu že daljše obdobje. Kljub izkušnjam mu manjka nekaj znanja in veščin pri delu s potenciali in nasledniki. Prizadeva si biti dober vodja in se zaveda, kako pomemben je razvoj zaposlenih, vendar pogosto ne ve, kako bi se stvari lotil. Zato je motiviran, da vsebine na tem področju hitro usvaja.



Janez – zabavni sodelavec

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

Za lažje razumevanje pojmov, ki se pojavljajo v besedilu, smo pripravili kratek pojmovnik:

Zahtevno delovno mesto	Strokovno ali vodstveno delovno mesto, pri katerem se od zaposlenega pričakuje višja stopnja znanja, kompetenc, usposobljenosti, odgovornosti in samostojnosti pri delu. Takšno delo običajno vključuje kompleksnejše naloge in odločanje ter ima pomemben vpliv na odločitve. Za prevzem zahtevnih delovnih mest je potrebna skrbna izbira in intenziven razvoj kandidatov. Nekatera zahtevna delovna mesta z izrazitim vplivom na delovanje organa lahko označimo kot ključne delovne pozicije (v nadaljevanju KDP).
KDP	Zahtevno strokovno ali vodstveno delovno mesto, ki ima za delovanje organa izrazito strateško vrednost, sistemsko vpliva na deležnike in je močno odvisno od zaposlenega. Če KDP ni zasedena ali če jo zaseda neustrezna oseba, ima to močan negativen vpliv na delovanje organa ali širšo DU.
Ciljno delovno mesto	Zahtevno strokovno ali vodstveno delovno mesto, ki zahteva dodatne kompetence, znanja in motivacijo za uspešno zasedbo. Celovito delo s potenciali in nasledniki omogoča, da se kandidati uspešno pripravijo na prevzem ciljnega delovnega mesta. Na ciljno delovno mesto se skozi celovito delo s potenciali in nasledniki pripravlja kandidate za naslednike.
Naslednik	Označuje zaposlenega, ki je prepoznan kot možen kandidat za prevzem zahtevnega strokovnega ali vodstvenega delovnega mesta v organu. Gre za zaposlenega, ki je glede na svoje znanje, izkušnje in razvojno pot že relativno blizu temu, da bi lahko začel opravljati delo na ciljnem delovnem mestu. Kandidat s potencialom se lahko (ni pa nujno) skozi razvoj postopoma oblikuje v naslednika za ciljno delovno mesto.
Potencial	Označuje zaposlenega, pri katerem prepoznamo višjo raven kompetenc, karijerne motivacije in izrazito pripravljenost na nadaljnji razvoj ter prevzemanje zahtevnejših nalog v prihodnosti. To pomeni, da njegove značilnosti nakazujejo, da bi lahko ob ustreznem razvoju dosegal nadpovprečne rezultate na zahtevnih delovnih mestih.
Celovito delo s potenciali	Celovit in sistematičen postopek, ki omogoča razvoj kompetenc večjega števila zaposlenih za prevzem zahtevnejših delovnih mest.
Načrtovanje nasledstev	Celovit in sistematičen postopek, ki naslednike pripravlja na prevzem ciljnega delovnega mesta.
Nabor potencialov	Vanj so vključeni zaposleni, pri katerih vodje in kadroviki presodijo, da imajo izrazit razvojni potencial. Nabor potencialov je praviloma manjša, skrbno določena skupina zaposlenih, s katerimi načrtno gradimo razvoj in jih pri tem natančno spremljamo. V nabor se uvrstijo kandidati, ki po presoji najbolj ustrezajo kriterijem potenciala in potrebam organa. Nabor naslednikov se praviloma črpa iz nabora potencialov.
Najpomembnejša strokovna znanja	Usklajen popis najpomembnejših strokovnih znanj, ki so potrebna za kakovostno opravljanje dela na ciljnem delovnem mestu. Te vrste znanja so pomembna pri prepoznavanju in razvoju kandidatov za naslednike na zahtevnih strokovnih pozicijah.
Zunanji kadrovski svetovalec	Strokovnjak (praviloma psiholog) s področja ocenjevanja in razvoja kadrov, ki organu pomaga pri delu s potenciali in nasledniki. Pogosto prevzame naloge, kjer so potrebna specifična znanja (npr. izvedbo psihometričnega testiranja, kompetenčnega intervjuja ali priprave izhodišč za razvoj kandidatov).
Psihometrično testiranje	Psihometrično testiranje je objektiven postopek merjenja psiholoških značilnosti, kot so kognitivne sposobnosti, osebnostne značilnosti, vodstveni potencial ali kompetence. Predstavlja eno izmed orodij, ki lahko pomembno prispeva k bolj premišljenim in utemeljenim kadrovskim odločitvam, tako v izbirnih postopkih kot tudi pri razvoju potencialov, načrtovanju nasledstva in dolgoročnem razvoju zaposlenih v DU.

Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) ni tekmeč, temveč orodje, ki kot vsaka nova tehnologija zahteva jasna navodila, ustrezne varovalke pred zlorabami ter preverjanje rezultatov njegove uporabe. V nadaljnjih poglavjih se večkrat pojavi odsek  Priročna UI. Gre za kratek poziv ali idejo, ki jo je mogoče takoj preizkusiti. Rezultate, ki jih ponudi orodje UI, moramo vedno temeljito pregledati, prilagoditi specifičnim okoliščinam organa in preveriti skladnost z veljavnimi predpisi ter usmeritvami MJU. Orodje UI je pomočnik pri razmišljanju, ne nadomestek za strokovno presojo kadrovika ali vodje. Posebno pozornost namenimo varstvu osebnih podatkov: v orodje UI nikoli ne vnašamo imen, rezultatov presoj ali drugih osebnih podatkov zaposlenih. Če UI uporabljamo premišljeno, lahko postane zanesljiv pomočnik pri našem skupnem cilju: sistematično prepoznavati, razvijati in zadržati potenciale ter načrtovati nasledstva v DU.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Hitra vsebinska poizvedba po priročniku	Odgovor v naravnem jeziku z navedbo poglavja, kjer je iskana informacija.	Najprej naložite dokument Priročnik za delo s potenciali in nasledniki v državni upravi v poljubno orodje UI. Nato postavite vprašanje, ki vas zanima, npr. » <i>Kateri koraki so potrebni za vzpostavitev nabora potencialov?</i> «

01

IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN CELOVITEGA DELA S POTENCIALI IN NASLEDNIKI

- 1.1. Namen in cilji projekta
- 1.2 Nastanek predloga za celovito delo s potenciali in nasledniki v DU



1. Izhodišča, nastanek in pomen celovitega dela s potenciali in nasledniki

DU se sooča z večplastnimi izzivi: s staranjem zaposlenih, upokojevanjem nosilcev pomembnih znanj in izkušenj, omejeno fleksibilnostjo zaposlovanja ter konkurenco zasebnega sektorja pri privabljanju in zadrževanju kadrov. Vse to umešča ravnanje s kadri med strateške prednostne naloge. MJU, Direktorat za javni sektor (v nadaljevanju DJS), je v okviru Načrta za okrepanje in odpornost zasnovalo in izvedlo projekt [Priprava, oblikovanje in uporaba razvojnih rešitev na področju izbire in razvoja kadrov v državni upravi](#). Eden izmed rezultatov teh aktivnosti, ki so potekale v sodelovanju z zunanjimi kadrovskimi svetovalci pod vodstvom Skupine Primera, je pričujoči priročnik za celovito delo s potenciali in nasledniki v DU.

1.1 Namen in cilji projekta

Projekt je obsegal tri medsebojno povezane vsebinske sklope: 1) prenovu izbirnih postopkov, 2) nadgradnjo kompetenčnega modela DU ter 3) oblikovanje celovitega dela prepoznavanja, razvoja in ohranjanja talentov (v nadaljevanju potencialov) ter načrtovanja nasledstev. V nadaljevanju za zaposlene z visokim potencialom uporabljamo izraz potencial namesto talent, saj bolje zajema tako njihovo perspektivnost kot potrebo po nadaljnjem razvoju. Skupna osnova vseh treh področij je prenovljen kompetenčni model DU ([Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v državni upravi, poglavje 2](#)), ki predstavlja temelj za bolj celovito in strateško ravnanje s kadri v DU.

Namen vzpostavitve celovitega dela s potenciali in nasledniki je okrepiti strateško ravnanje s kadri v DU ter zagotoviti dolgoročno stabilnost, razvoj in učinkovitost delovanja organov DU (v nadaljevanju organov). Celovito prepoznavanje zaposlenih z visokim razvojnim potencialom omogoča načrtno razvijanje pomembnih (temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih) kompetenc¹, pripravo prihodnjih strokovnih in vodstvenih kadrov ter boljšo pripravljenost organov na kadrovske in razvojne izzive.

Njegova vzpostavitev je pomembna tudi z vidika zagotavljanja kontinuitete delovanja DU. Odhodi zaposlenih v pokoj ter fluktuacija lahko povzročijo izgubo pomembnega institucionalnega znanja in izkušenj ter nastanek kadrovskih vrzeli na zahtevnih strokovnih in vodstvenih delovnih pozicijah. Celovito prepoznavanje kandidatov za naslednike omogoča pravočasno načrtovanje prenosa znanja ter zagotavlja stabilno in nemoteno delovanje organov. Omogoča tudi dolgoročno načrtovanje kadrovskega razvoja ter pravočasno pripravo novih generacij strokovnjakov in vodij. Ob tem prispeva tudi k večji motivaciji zaposlenih, saj omogoča jasnejše razvojne poti in večjo podporo njihovem strokovnemu razvoju.

Hkrati prispeva k zadržanju perspektivnih kadrov, saj zaposlenim omogoča več možnosti za strokovni in karierni razvoj ter povečuje njihovo motivacijo in pripadnost DU. To je posebej pomembno v razmerah, ko se DU sooča z močno konkurenco pri pridobivanju in zadržanju usposobljenih kadrov. Razvijanje potencialov ima pomembno vlogo tudi pri modernizaciji in inovacijah v DU. Z identifikacijo zaposlenih z visokim razvojnim potencialom je mogoče krepiti kadrovske kapacitete za vodenje razvojnih projektov, uvajanje novih pristopov ter učinkovito izvajanje organizacijskih sprememb.

Vzpostavitev celovitega dela s potenciali in nasledniki predstavlja tudi pomemben korak k profesionalizaciji ravnanja s kadri v DU. Sodobni pristopi ravnanja s kadri poudarjajo pomen prepoznavanja razvojnih potencialov zaposlenih, načrtnega razvijanja kompetenc ter transparentnih kadrovskih odločitev. Takšen pristop prispeva k večji objektivnosti in preglednosti kadrovskih procesov ter krepki zaupanje zaposlenih v DU.

¹ Izraz »kompetence« se v priročniku uporablja kot termin, ki po vsebini ustreza opredelitvi iz 15. točke 6. člena Zakona o javnih uslužbencih (ZJU-1), in sicer »osebne sposobnosti in veščine za opravljanje dela«.



Celovito delo s potenciali in nasledniki je pomembno tudi za krepitev vodstvenih kompetenc, opredeljenih v **kompetenčnem modelu DU**. Priročnik ponuja izhodišča za krepitev vodstvenih kompetenc, predvsem pa omogoča realnejši vpogled v zmožnosti zaposlenih in ciljno usmerjen razvoj. Kompleksnost nalog DU se povečuje, zato je pomembno, da organi pravočasno prepoznajo zaposlene, ki imajo vodstveni potencial, ter jih načrtno pripravljajo na prevzemanje vodstvenih odgovornosti.

Prepoznavanje in razvoj potencialov omogoča tudi smotrnejšo rabo sredstev za razvoj zaposlenih, saj ustvarja pogoje za bolj ciljno usmerjene razvojne aktivnosti ter večji učinek vlaganj v razvoj kadrov. Vzpostavitev celovitega dela s potenciali in nasledniki prispeva k večji odpornosti, stabilnosti in dolgoročni učinkovitosti DU, saj omogoča pravočasno pripravo kadrov na prihodnje razvojne izzive ter zagotavlja trajnostni razvoj kadrovskih kapacitet DU.

1.2 Nastanek predloga za celovito delo s potenciali in nasledniki v DU

Predlog za celovito prepoznavanje, razvoj in zadržanje potencialov ter načrtovanje nasledstev v DU je nastal v okviru tretje faze projekta. V začetni fazi projekta smo izvedli obsežno analizo obstoječih praks ravnanja s potenciali in načrtovanja nasledstev. Ta je vključevala pregled praks v treh večjih slovenskih podjetjih ter analizo dobrih praks, pretežno v javnem sektorju v tujini, zlasti v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU), pa tudi širše (npr. v Singapurju). Poleg tega smo opravili tudi pregled strokovne in znanstvene literature ter relevantnih gradiv držav članic EU.

Analiza literature in primerov iz prakse je pokazala, da se ravnanje s kadri postopno izboljšuje. Temelji na uporabi podatkov, proaktivnosti in strateški usmerjenosti. Dober sistem za prepoznavanje in razvoj potencialov ter načrtovanje naslednikov temelji na široki podpori. Pomembno vlogo imajo kadrovske službe, jasni in enotni postopki za prepoznavanje potencialov ter uporaba podatkov in digitalnih orodij. Veliko pozornosti so deležni vodje, saj prepoznajo potencial zaposlenih in usmerjajo njihov razvoj.

Specifičnost javnega sektorja se je v analizi literature in na primerih delovanja javnega sektorja pokazala v močnih zahtevah po transparentnosti, odgovornosti in pravičnosti, zaradi česar se pogosteje uporabljajo širši ali hibridni pristopi k razvoju talentov (za razliko od ekskluzivnih). Ugotovili smo, da na motivacijo zaposlenih pomembno vplivajo tudi vrednote javne službe in notranji motivacijski dejavniki, kot so stabilnost, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter prispevek k skupnemu dobremu. Hkrati lahko politični vplivi in kratkoročni cilji otežujejo dolgoročno kadrovsko načrtovanje.

Tabela 1

Ekskluzivni in inkluzivni model ravnanja s potenciali in nasledniki

Ekskluzivni model ravnanja s potenciali in nasledniki	Inkluzivni model ravnanja s potenciali in nasledniki
Osredotoča se na ožji krog zaposlenih z najbolj izraženim potencialom, ki je lahko posledica prirojenih ali priučenih značilnosti ali pa kombinacije obeh. Organizacija v tem primeru opredeli t. i. izbor talentov, v razvoj katerih nameni nesorazmerno več virov in pozornosti. Ekskluzivni pristop predpostavlja, da bodo prav ti vrhunski zaposleni največ prispevali k uspehu organizacije, zato sta njihovo prepoznavanje in intenziven razvoj strateškega pomena (Bhatia in Baruah, 2020).	Izhaja iz predpostavke, da imajo vsi zaposleni določene potenciale, ki jih je smiselno razvijati. Namesto osredotočanja le na manjšo skupino najboljših inkluzivni pristop poudarja razvoj vseh zaposlenih. Organizacija prepozna, da ima vsak zaposleni svoje močne strani, ter spodbuja njihov razvoj in uporabo na ustreznem delovnem mestu. Cilj je, da vsi zaposleni razvijejo svoj potencial in napredujejo v karieri, kar prispeva k večji uspešnosti in zavzetosti celotne organizacije. Tak pristop k razvoju internih talentov je še posebej pomemben v času pomanjkanja kadrov na trgu dela (Kaliannan idr., 2023).



“ Zaradi težjega vstopa v izrazito ekskluzivni model ter manjše osredotočenosti na razvoj vseh zaposlenih lahko tisti zaposleni, ki niso bili prepoznani kot potenciali, ekskluzivni model zaznavajo kot manj pravičen v primerjavi z inkluzivnim.

Po drugi strani lahko inkluzivni pristop povzroči veliko razpršenost virov (malo sredstev za vse – premalo sredstev za kogarkoli), premajhno razlikovanje med visoko perspektivnimi kadri, zaposlenimi s povprečno delovno uspešnostjo in zaposlenimi z nižjim prispevkom k rezultatom ter preobremenjenost vodij. Inkluzivni pristop prav tako ni najboljša rešitev za organizacije brez razvite razvojne kulture.

”

Metka

Opravili smo tudi analizo relevantnih predpisov, ki v Sloveniji urejajo področje izbire, razvoja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v DU, in sicer Zakona o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU-1) in Zakona o skupnih temeljnih sistema plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSTSP), ter pregled že obstoječih programov usposabljanj v okviru Upravne akademije.

Pri oblikovanju celovitega dela s potenciali in nasledniki je bilo pomembno aktivno vključevanje predstavnikov DU, zato smo izvedli tri dizajnerske delavnice z udeleženci iz različnih organov. Na njih smo razpravljali o bistvenih pojmi, potrebah in izzivih ter oblikovali prve predloge rešitev. Dodatne vpogleds smo pridobili s 15 poglobljenimi intervjuji z vodji, kadroviki in zaposlenimi, ki so poudarili predvsem potrebo po večji transparentnosti, jasnih kriterijih za določanje KDP ter bolj celostnem pristopu k razvoju zaposlenih.

Na tej podlagi smo oblikovali izhodišča za pilotno implementacijo v štirih organih (Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), Tržni inšpektorat Republike Slovenije (v nadaljevanju TIRS), Upravna enota Kranj (v nadaljevanju UE KR) ter MJU), kjer sta potekala dva vzporedna postopka: prepoznavanje KDP ter razvoj naslednikov in prepoznavanje vodstvenega potenciala. V pilotnih projektih smo razvili in preizkusili različna orodja (kriterije za izbor, BARS-merila, kalibracijske sestance, postopke kompetenčnih intervjujev, psihometrična testiranja) ter pripravili individualna razvojna poročila in povratne informacije za vse vključene. Pilotna izvedba rešitev, ki je potekala med oktobrom 2025 in januarjem 2026 je potrdila uporabnost rešitev, saj je evalvacija pokazala visoko zadovoljstvo udeležencev. Ti so izpostavili objektivnejši vpogled v pomen razvoja potencialov in naslednikov, bolj strukturane razvojne pogovore in večjo podporo razvoju kariere, ob zavedanju, da dejanska implementacija ne bo nujno potekala v enaki obliki.

Na podlagi predstavljenih analiz, strokovnih podlag, sodelovanja z deležniki ter izkušenj iz pilotnih projektov smo oblikovali končna izhodišča in priporočila za celovito delo s potenciali in nasledniki v DU, ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju priročnika.

02

CELOVITO DELO S POTENCIALI IN NASLEDNIKI

- 2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?
- 2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?
- 2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?
- 2.4 Vloga kadrovikov v postopku
- 2.5 Vloga vodij v postopku
- 2.6 Nabor potencialov
- 2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka
- 2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki



2. Celovito delo s potenciali in nasledniki

2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

Vsaka organizacija se sooča z vprašanjem, kdo bo v prihodnje prevzemal najpomembnejše naloge in vodstvene odgovornosti. Upokojitve, odhodi in kadrovske spremembe so neizogibni, zato je treba razvoj zaposlenih načrtovati pravočasno in sistematično. Delo s potenciali in nasledniki je strukturiran odgovor na ta izziv (Cappelli, 2009).

Pri razvoju zaposlenih se pogosto uporabljata pojma potencial in naslednik. Pojma sta v praksi povezana, vendar nimata istega pomena. Oba pojma praviloma označujeta ožjo skupino zaposlenih, pri katerih prepoznamo izrazit razvojni potencial, ki je usklajen s potrebami organa. Kljub temu imata pri razvoju kadrov različni vloge.

Potencial označuje zaposlenega, pri katerem prepoznamo višjo raven kompetenc, karijerne motivacije in pripravljenosti za nadaljnji razvoj ter prevzemanje zahtevnejših nalog v prihodnosti. To pomeni, da kandidat že kaže določene značilnosti, ki nakazujejo, da bi lahko ob ustreznem razvoju dosegal nadpovprečne rezultate na zahtevnih delovnih mestih, pri čemer ciljno delovno mesto še ni natančno opredeljeno. Potencial torej ne pomeni, da je zaposleni že pripravljen na novo vlogo, temveč da ima večje možnosti za učinkovit razvoj v tej smeri (Silzer in Church, 2009).

Naslednik pa označuje zaposlenega, ki je prepoznan kot kandidat za prevzem ciljnega delovnega mesta, najpogosteje zahtevnega strokovnega ali vodstvenega delovnega mesta v organu. Gre za zaposlenega, ki je glede na svoje znanje, izkušnje in razvojno pot že relativno blizu temu, da bi lahko prevzel določeno vlogo, ko se ta sprostí ali ko organ potrebuje novega nosilca odgovornosti.

Med obema pojmom obstaja pomembna povezava. Kandidat s potencialom se lahko skozi razvoj postopoma oblikuje v možnega naslednika za ciljno delovno mesto. Vendar to ne pomeni, da bo vsak potencial postal naslednik ali da bo vsak naslednik izbran prav iz skupine potencialov. Celovito delo s potenciali omogoča razvoj kompetenc večjega števila zaposlenih za prevzem zahtevnejših delovnih mest, medtem ko načrtovanje nasledstev predstavlja usmerjen postopek priprave zaposlenih za jasno opredeljena, ciljna delovna mesta.

Skupna značilnost obeh pristopov je, da omogočata dolgoročno načrtovanje razvoja kadrov. S prepoznavanjem potencialov spodbujamo razvoj relevantnih kompetenc pri izbranih kandidatih, z načrtovanjem nasledstev pa zagotavljamo kontinuiteto dela na zahtevnih strokovnih in vodstvenih delovnih mestih.



“Ko sem prvič slišal za »nabor potencialov«, sem menil, da to samo ustvarja napetosti v ekipi. Potem pa sem videl, kako deluje v praksi, in razumel, da je bistveno predvsem to, kako to komuniciraš z ljudmi.”

Miha

Prvi korak pri vzpostavljanju dela s potenciali in nasledniki je določitev osnovnega okvira delovanja. Najprej se vprašamo, katere cilje želimo doseči z uvedbo dela s potenciali. V nekaterih organih je poudarek predvsem na pripravi nasledstev za vodstvene položaje, drugje pa je pomembnejši razvoj vrhunskih



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

strokovnjakov na posameznih področjih. Pomembno je, da delo prilagodimo posebnostim posameznega organa, saj se organi razlikujejo po velikosti, nalogah in kadrovske strukturi.

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

Delo s potenciali in nasledniki ni enkratni projekt, temveč dolgoročna usmeritev DU. Namen ni zgolj prepoznati in razviti nekatere zaposlene, temveč vzpostaviti [kulturo razvoja](#), v kateri redno spremljamo kompetence zaposlenih, načrtujemo njihov razvoj in skrbimo za sistematičen prenos znanja. Takšen pristop DU omogoča večjo stabilnost, zaposlenim pa jasnejše razvojne možnosti in boljšo podporo pri strokovnem ali vodstvenem napredovanju.



“Brez jasne zaveze vodstva in doslednega sodelovanja med kadroviki in vodji delo s potenciali in nasledniki ostane zgolj na papirju. Lepo oblikovanem, morda celo spiralno vezanem, a še vedno zgolj papirju. Bistveno je, da takšno delo vsi akterji razumejo kot dolgoročen skupni projekt, ne kot birokratsko obveznost.”

Metka

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

Celovito delo s potenciali in nasledniki pomeni, da DU na sistematičen način presoja uspešnost in razvojni potencial zaposlenih ter za izbrane kandidate oblikuje jasne razvojne poti za prevzem pomembnih vlog v prihodnosti. Pri tem uporablja pregledne sezname potencialov, redno pregleduje potrebe na zahtevnih delovnih mestih in zaposlene presoja na podlagi več virov informacij, ne le enega mnenja. Hkrati jim omogoča različne razvojne priložnosti, kot so kroženja, zahtevnejši projekti in neformalna mentorska podpora. Vključeno je tudi sprotne spremljanje njihovega napredka ter zagotavljanje jasnih kriterijev in razvojnih možnosti, saj lahko njihova odsotnost vodi v stagnacijo ali odhod usposobljenih kadrov.

Takšen pristop temelji na strukturiranem postopku, ki ga prikazuje Slika 1, podrobneje pa je razložen v nadaljevanju.

Namen takšnega pristopa je zmanjševanje operativnih in strateških tveganj oziroma zagotavljanje stabilnega delovanja DU tudi ob kadrovskih spremembah, omogočanje prenosa znanja med zaposlenimi ter hkrati ustvarjanje pogojev, v katerih lahko zaposleni razvijajo svoje sposobnosti, se samouresničujejo in prispevajo k dolgoročni uspešnosti organa.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki



Slika 1

Prikaz predloga celovitega dela s potenciali in nasledniki v DU

Postopek celovitega dela s potenciali in nasledniki poteka v več zaporednih korakih. Ti koraki predstavljajo logično zaporedje aktivnosti, ki nam omogočajo, da najprej razumemo kadrovske potrebe organa, nato prepoznamo možne kandidate za razvoj, presodimo njihov razvojni potencial ter jih postopoma razvijamo za prevzem zahtevnih strokovnih ali vodstvenih delovnih mest.

2.3.1 Analiza stanja in kadrovskih tveganj

Namen analize stanja kadrov je pridobiti celovit pregled nad trenutnim kadrovskim stanjem organa in pričakovanimi kadrovskimi spremembami v prihodnjih letih. Pri tem analiziramo zasedenost zahtevnih strokovnih in vodstvenih delovnih mest, predvidene spremembe v kadrovski strukturi ter tveganja za odhode zaposlenih na zahtevnih delovnih mestih. V tem koraku lahko natančneje opredelimo, katera zahtevna delovna mesta so ključna za uspešno delovanje organa in opredelimo najpomembnejša strokovna znanja ter kompetence.

Iz tega razberemo dejanske potrebe po naslednikih na zahtevnih strokovnih in vodstvenih delovnih mestih. Posebno pozornost posvetimo analizi stanja na tistih zahtevnih delovnih mestih, ki smo jih opredelili kot ključna. Takšne pozicije imajo večji vpliv na delovanje DU, zato je dobro razmisliti, kdo bi lahko v prihodnje prevzel te naloge. Preučimo tveganja za odhode zaposlenih, na primer zaradi upokojitev, menjave zaposlitve ali drugih razlogov. Takšna analiza nam omogoča, da pravočasno ukrepamo na pozicijah, kjer bi lahko nastale kritične kadrovske vrzeli.

2.3.2 Identifikacija kandidatov

Sledi faza prepoznavanja kandidatov bodisi za naslednike bodisi kot potenciale za prevzem zahtevnejših strokovnih ali vodstvenih delovnih mest. V tej fazi določimo način nominacije zaposlenih za vključitev v postopek. Kandidati so lahko predlagani s strani vodij, lahko pa organiziramo odprt poziv zaposlenim, na katerega se zaposleni prijavijo sami.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki



“Najtežji del zame je bil, ko sem moral prvič nominirati nekoga iz svoje ekipe. Nisem vedel, kako naj se odločim. Šele ko mi je Metka iz kadrovske službe razložila, katere kvalitete naj iščem, mi je postalo lažje.”

Miha

Po začetnem naboru kandidatov sledi postopek širše izbire. Vodje pri tem presodijo nominirane zaposlene na podlagi njihovih delovnih rezultatov, kompetenc in motivacije za karierni razvoj. Pri naslednikih za strokovne delovne pozicije vodje ocenijo tudi raven najpomembnejših znanj. Pogosto se uporabljajo strukturirani pristopi presojanja, ki omogočajo bolj objektivno presojo (npr. BARS-merila). Da bi zagotovili enotne kriterije presojanja, organiziramo tudi kalibracijske sestanke. To pomeni, da različni vodje skupaj pregledajo presoje kompetenc kandidatov in poenotijo svoje kriterije. Na tej podlagi oblikujemo ožji nabor kandidatov, ki bodo vključeni v nadaljnjo presojo potenciala.

2.3.3 Analiza potenciala in ravni znanj

Za kandidate, ki smo jih iz nabora nominiranih izbrali v prejšnjem koraku, nato izvedemo poglobljeno analizo njihovega potenciala. Namen te faze je pridobiti čim bolj celovit vpogled v kompetence, znanja in razvojni potencial kandidata.

Pri tem lahko uporabimo različne metode. Pogosto se izvajajo psihometrična testiranja, ki pomagajo objektivno presoditi določene kompetence in osebnostne značilnosti. Pomemben del postopka je tudi samopresoja, pri kateri kandidat sam presodi svoje kompetence, rezultate in karierni ambicije. Pri iskanju naslednikov lahko kandidati presodijo tudi svojo raven najpomembnejših strokovnih znanj.

Poleg tega pogosto izvedemo [kompetenčni intervju](#), ki omogoča poglobljen pogovor o izkušnjah zaposlenega, njegovem načinu dela ter kariernih pričakovanjih in ambicijah. Kompetenčni intervju obenem pomaga osmisлити rezultate psihometričnega testiranja. Na koncu te faze presodimo trenutno pripravljenost zaposlenega za prevzem zahtevnejših nalog ali odgovornosti in pridobimo izhodišča za načrtovanje razvojnih aktivnosti.

2.3.4 Povratne informacije

Ko je analiza potenciala zaključena, sledi faza podajanja povratnih informacij. Kandidati prejmejo razvojno poročilo, ki vsebuje povzetek rezultatov presojanja, opis njihovih močnih področij ter področij za nadaljnji razvoj.



“Povratna informacija brez konteksta ni koristna. Zaposleni mora razumeti ne samo, kaj mu je šlo dobro, ampak tudi, zakaj je to pomembno za njegovo prihodnje delo. Kakovostna povratna informacija je že prvi korak razvojnih aktivnosti.”

Metka

Dobro podana povratna informacija ni le zaključek presoje, temveč je tudi prvi korak v razvojnem procesu in pogosto tisto, kar zaposlenega resnično motivira za aktivno sodelovanje pri svojem razvoju. Ko zaposleni razume, kje so njegove močne strani in kje priložnosti za razvoj, lažje prevzame odgovornost za razvoj in z večjo zavzetostjo pristopi k razvojnim aktivnostim, ki sledijo.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

Povratne informacije niso namenjene samo kandidatom. Pomembne informacije o rezultatih postopka prejmejo tudi vodje, kadroviki in vodstvo organa. Na podlagi teh informacij lahko bolje razumemo razvojni potencial zaposlenih in načrtujemo nadaljnje kadrovske in razvojne aktivnosti.

2.3.5 Razvojne aktivnosti

Na podlagi presoje potenciala določimo razvojne aktivnosti za zaposlene s potencialom. Za vsakega kandidata, ki bo vključen v razvojne aktivnosti, pripravimo individualiziran karierni načrt z različnimi oblikami učenja in razvoja.

Pri načrtovanju razvoja lahko uporabimo [načelo 70-20-10](#). Večina učenja znotraj tega pristopa poteka skozi praktično delo, na primer skozi zahtevnejše naloge, sodelovanje v projektih ali vključevanje v medresorske in mednarodne delovne skupine. Pri vseh praktičnih nalogah mora imeti kandidat aktivno vlogo. Pomemben del razvoja predstavlja tudi učenje od drugih, na primer skozi neformalno mentorstvo, senčenje (ang. shadowing) vodij in izkušenih sodelavcev ali prenos znanja. Le manjši del razvoja poteka skozi formalna izobraževanja in usposabljanja.

Razvoj lahko vključuje tudi kroženje med različnimi področji dela, kar kandidatom omogoča širše razumevanje organizacije in pridobivanje novih izkušenj.

2.3.6 Spremljanje napredka in vzdrževanje motivacije

Razvoj kandidatov se ne zaključi z oblikovanjem kariernega načrta. Njihov razvoj redno spremljamo in zagotavljamo podporo. To je pomembno, ker lahko le na tak način presodimo, ali smo z razvojnimi aktivnostmi dosegli želene učinke.

Pri tem imajo pomembno vlogo neposredni vodje, ki kandidatom podajajo redne povratne informacije o njihovem delu in napredku. Spremljanje razvoja ne pomeni zgolj presojanja, temveč tudi sprotne prilagajanje razvojnih aktivnosti. Na podlagi izkušenj iz prakse ugotavljamo, katere aktivnosti so učinkovite in katere manj, ter temu ustrezno prilagajamo nadaljnje korake razvoja. Na ta način se postopoma oblikuje realna slika o tem, kako se kandidat razvija in katere izkušnje mu najbolj pomagajo pri napredku. Vlogo neposrednih vodij dodatno dopolnjuje kadrovik s celovitim spremljanjem napredka potencialov in naslednikov na ravni organa, svetovanjem vodjem pri prilagajanju razvojnih aktivnosti ter koordinacijo razvojnih programov med različnimi organizacijskimi enotami.

Spremljamo lahko tudi učinke razvojnih aktivnosti ter nagrajujemo kakovostno delo. Pomembno je tudi spremljanje ravni zavzetosti in motivacije, saj motivirani potenciali in nasledniki lažje napredujejo na karierni poti in prevzemajo nove odgovornosti.

2.3.7 Zasedba ciljnega delovnega mesta in nadaljnji razvoj

Končni cilj dela z nasledniki je razvijati zaposlene, ki bodo pripravljeni na izvajanje nalog na tistih delovnih mestih, ki zahtevajo dodatne spretnosti, kompetence, znanja in motivacijo (v nadaljevanju ciljno delovno mesto). Vendar vključitev v celovito delo s potenciali sama po sebi še ne pomeni zasedbe določenega delovnega mesta.

Če je priprava na ciljno delovno mesto uspešna, lahko naslednik nove naloge začne učinkovito opravljati že prvi dan po prevzemu delovnega mesta. Intenziven in načrten razvoj pred nastopom delovnega mesta pomeni, da naslednik v novo vlogo vstopi z ustreznimi kompetencami, izkušnjami in razumevanjem pričakovanj, kar bistveno skrajša obdobje uvajanja in zmanjša potrebo po intenzivni podpori po prevzemu vloge. V uvajalnem obdobju lahko kandidatu za naslednika skozi senčenje ali kroženje omogočimo prenos znanja in izkušenj od izkušenih sodelavcev ali predhodnika na tem delovnem mestu. Tako zagotovimo kontinuiteto dela in ohranjamo najpomembnejša znanja v organu.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.3.8 Stalne razvojne aktivnosti

Ne glede na posamezne korake postopka obstajajo tudi aktivnosti, ki potekajo ves čas. Med njimi so podpora razvojnim aktivnostim, spremljanje potencialov in naslednikov ter sodelovanje med vodji in kadrovikom.

Postopek mora omogočati tako vstop zaposlenih kot tudi njihov izstop, kadar je to smiselno. Vstop v postopek je mogoč, ko zaposleni v novem krogu izbire izkaže ustrezen razvojni potencial in ambicijo. Prav tako pa mora postopek omogočati tudi izstop – tako prostovoljen kot tudi neprostovoljen, kadar gre za nujno odločitev organa. Če potencial ali kandidat za naslednika ne dosega zastavljenih razvojnih ciljev, ne sodeluje aktivno v razvojnih aktivnostih ali ne uresničuje dogovorjenih obveznosti, je izstop iz postopka primeren in odgovoren ukrep. Takšna odločitev mora temeljiti na jasnih kriterijih, biti pregledno komunicirana in izpeljana spoštljivo, tj. s pojasnilom razlogov in usmeritvijo zaposlenega v druge oblike razvoja, ki so mu na voljo. Pri celotnem postopku sta bistveni pregledna in odprta komunikacija ter skrb za varstvo osebnih podatkov. Le tako lahko delo s potenciali deluje na način, ki je pravičen, razumljiv in sprejemljiv za vse zaposlene.

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

Za uspešno delo s potenciali in nasledniki je velikega pomena sodelovanje med kadroviki in vodji. Vsaka od teh vlog ima v postopku drugačno, vendar medsebojno povezano odgovornost. Kadrovik skrbi predvsem za vzpostavitev in usklajevanje postopka na ravni DU. Njegova naloga je, da pripravi metodologijo dela, orodja za presojanje kompetenc, usmeritve za razvoj kandidatov ter zagotovi enotne kriterije in preglednost postopkov. Kadrovik koordinira posamezne korake postopka, organizira presojanje potencialov, po potrebi izvaja kompetenčne intervjuje in pripravlja razvojna poročila ter spremlja napredek potencialov in naslednikov skozi čas. Hkrati ima pomembno svetovalno vlogo, saj vodjem pomaga pri razumevanju kompetenčnih modelov, interpretaciji rezultatov presojanja ter načrtovanju razvojnih aktivnosti.



“Vendar pa sama ne morem izvajati psihometričnega testiranja, kompetenčnih intervjujev, pripravljati celovitih poročil o kandidatih ter podajati razvojnih povratnih informacij.

Bilo bi odlično, če bi imela podporo bodisi s strani kadrovika na organu ali v Centru za kadre na MJU, ki je specializiran za razvoj kadrov, bodisi s strani zunanjega kadrovskega svetovalca. Zunanji kadrovski svetovalci v tem primeru izvede psihometrično testiranje, pripravi poročilo in to preda kadroviku, ki izvaja postopek. S kadrovikom poročilo pregledava in ga predava kandidatu ter neposrednemu vodji.

Ne glede na to, katero možnost izberemo, nato skupaj s kadrovikom, ki izvaja postopek, kandidatom in neposrednim vodjo oblikujemo konkretne razvojne aktivnosti za izbrane kandidate.

Metka

”

Pomemben je tudi prispevek Centra za kadre na MJU, ki skrbi za razvoj postopka prepoznavanja potencialov in naslednikov na ravni DU, zagotavlja potrebna orodja in prenos dobrih praks med organi ter nudi svetovalno podporo kadrovikom.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.5 Vloga vodij v postopku

Vodje imajo pri delu s potenciali in nasledniki še posebej pomembno vlogo, saj prav oni svoje zaposlene najboljše poznajo in z njimi vsakodnevno sodelujejo. Njihova naloga je prepoznati razvojni potencial zaposlenih, predlagati kandidate za vključitev v postopek ter sodelovati pri presojanju kompetenc in motivacije zaposlenih. Pomemben del njihove odgovornosti je tudi razvoj zaposlenih v praksi. Vodje ustvarjajo priložnosti za učenje skozi delo, kandidatom dodeljujejo zahtevnejše naloge, jih vključujejo v projekte ter jim dajejo redne povratne informacije. S tem omogočajo, da se potencial kandidatov postopoma razvija in da pridobivajo izkušnje, ki so potrebne za prevzem zahtevnejših vlog v prihodnosti.

Bistvena pri delu s potenciali in nasledniki je tudi podpora vodstva organov (npr. generalnega direktorja direktorata, generalnega sekretarja ministrstva, direktorja vladne službe ...), saj brez njihove jasne zaveze takšen pristop v praksi ne more zaživeti.

2.6 Nabor potencialov

Pri delu s potenciali se lahko odločimo tudi za oblikovanje t. i. nabora potencialov (v strokovni literaturi najdemo tudi izraz »bazen potencialov«, ang. talent pool). V nabor potencialov so vključeni tisti zaposleni, pri katerih vodje in kadroviki presodijo, da imajo veliko razvojnega potenciala in motivacije za nadaljnji razvoj. Namen nabora potencialov je, da iz te skupine zaposlenih v prihodnosti izberemo nekoga, ki bo zasedel ciljno delovno mesto, ki zahteva dodatne spretnosti, znanja in motivacijo. Nabor potencialov je zato praviloma manjša skupina zaposlenih, s katerimi načrtno delamo: zanje pripravimo razvojne načrte, omogočimo jim več razvojnih priložnosti (projekti, neformalno mentorstvo, zahtevnejše naloge) in jih celoviteje spremljamo. V nabor torej pridejo le tisti kandidati, ki po presoji najboljše ustrezajo kriterijem potenciala in potrebam organa. Pomembno je dodati, da se nasledniki praviloma izbirajo iz nabora potencialov. Za ciljna delovna mesta lahko na začetku razvijamo več naslednikov, a ciljno usmerjen razvoj izvajamo praviloma le za tistega kandidata, ki je najboljše izbira za ciljno delovno mesto.

Pri tem koraku je še posebej pomembno, kako postopek komuniciramo. Vključitev v nabor potencialov pomeni obojestransko zavezo. Organi namreč kandidatu namenijo več razvojnih priložnosti, podpore in pozornosti, kandidat pa se v zameno zaveže k aktivnemu in intenzivnemu razvojnemu delu. Ob tem velja poudariti, da prav zato ta pristop ni primeren za vsakogar: vključitev zahteva izrazito pripravljenost na vlaganje truda, sprejemanje sprememb in prevzemanje novih odgovornosti, kar presega zgolj splošen interes za razvoj.

Posebno pozornost namenimo tudi zaposlenim, ki v nabor niso vključeni. To ne pomeni, da njihovo delo ni kakovostno ali pomembno, temveč da v določenem trenutku razvojne aktivnosti usmerjamo v ožjo skupino kandidatov glede na strateške potrebe organa. Zato morajo biti kriteriji za izbor jasni in objektivno določeni, postopek pregleden, vodje pa morajo biti pripravljeni zaposlenim pojasniti razloge za odločitve in jih usmeriti v druge oblike razvoja.

Hkrati je treba upoštevati tudi dinamiko med zaposlenimi, ki so vključeni v nabor potencialov, in tistimi, ki niso. V praksi se lahko pojavijo občutki primerjanja, zaznane neenakosti in zmanjšane motivacije pri zaposlenih, ki niso bili vključeni. Prav tako se lahko spremenijo odnosi v ekipi, na primer v obliki odmikanja ali drugačnih pričakovanj do izbranih kandidatov. Pomembno vlogo pri tem imajo vodje, ki morajo takšno dinamiko prepoznati in jo primerno nasloviti. Z odprto komunikacijo, ki vključuje jasna pojasnila in enakovredno obravnavo vseh zaposlenih, lahko zmanjšujemo morebitne negativne učinke in ohranjamo sodelovalno in vključujoče delovno okolje.

Pomembno je tudi, da ne ustvarjamo nepotrebnega pritiska na zaposlene, ki intenzivnega razvojnega programa ne želijo ali zanj v določenem obdobju niso pripravljeni. Vključitev v nabor potencialov je priložnost, ne obveznost – in spoštovanje te odločitve je del zdravega organizacijskega okolja.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

Uvajanje dela s potenciali in nasledniki je pogosto občutljiva tematika, zato zahteva posebno pozornost pri komunikaciji z zaposlenimi. Ker postopek vključuje presojo kompetenc, razvojnih možnosti in izbor kandidatov za nadaljnji razvoj, je pomembno, da zaposleni razumejo namen postopka, način njegovega delovanja in imajo možnost izraziti svoja pričakovanja. Jasna in odprta komunikacija zmanjšuje negotovost, preprečuje napačne interpretacije ter krepi zaupanje v postopek.

Jasna pričakovanja in odprta komunikacija spodbujata psihološko varnost zaposlenih. Uvedba presoje potencialov je lahko za zaposlene nova in negotova izkušnja. Pri komunikaciji je priporočljivo uporabljati jasne in konkretne razlage. Zaposlenim na primer pojasnimo: *»Celovito delo s potenciali in nasledniki uvajamo zato, da lahko pravočasno prepoznamo zaposlene, ki imajo interes in razvojni potencial za prevzem zahtevnejših nalog v prihodnosti, ter jim omogočimo dodatne razvojne priložnosti. Gre za obojestransko zavezo – organizacija vlaga v vaš razvoj, vi pa v zameno vlagate energijo in trud v lasten razvoj.«*

Bistveno je, da že na začetku jasno predstavimo, zakaj uvajamo delo s potenciali in nasledniki. Pri tem je pomembno, da komunikacija poteka na več ravneh in na različne načine: prek skupinskih predstavitev, internih obvestil, delavnic za vodje ter individualnih pogovorov z zaposlenimi. Posebno vlogo imajo neposredni vodje, ki zaposlenim v okviru rednih pogovorov pojasnjujejo namen in način delovanja ter konkretne vplive na delo in razvoj vsakogar v ekipi.

Sporočilo zaposlenim mora odsevat namen uvajanja dela s potenciali in nasledniki, katerega temeljni cilj sta razvoj zaposlenih in dolgoročno zagotavljanje stabilnosti DU. Postopek ni namenjen ločevanju zaposlenih na »boljše« in »slabše«, temveč prepoznavanju njihovih razvojnih možnosti glede na potrebe organa. Hkrati pa je treba upoštevati, da lahko zaposleni postopek kljub temu doživljajo kot obliko primerjanja med njimi. Prav zato je še posebej pomembno, da vodje takšne zaznave prepoznajo, jih naslovijo in zaposlenim pojasnijo namen ter način uporabe rezultatov.

Zaposleni želijo vedeti, kakšni so kriteriji za vključitev v postopek, kdo sodeluje pri presoji ter kako se uporabljajo rezultati presoje. Kriteriji morajo biti vnaprej jasno opredeljeni in enaki za vse. Prav tako mora biti jasno, da so presoje potenciala le ena od informacij pri načrtovanju razvoja in da se lahko skozi čas spreminjajo.

Od kandidatov, ki so vključeni v nabor potencialov, se pričakuje, da se strinjajo z večjo transparentnostjo lastnih rezultatov glede razvitosti kompetenc, osebnostnih lastnosti, delovnih izkušenj, karijerne motivacije in delovne uspešnosti. Pri celovitem delu s potenciali in nasledniki je namreč pomembno, da vse te informacije poleg kandidata in vodje prejmejo tudi kadrovik in vodstvo organa.

Posebno pozornost namenimo tudi varstvu osebnih podatkov. Ker postopek lahko vključuje rezultate presoj psihometričnega testiranja ali drugih oblik presojanja kompetenc, pa tudi informacije o statusu zaposlenega v postopku (npr. ali je zaposleni prepoznan kot potencial ali naslednik), moramo zagotoviti, da se vsi podatki zbirajo, obdelujejo in hranijo v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov. Dostop do teh podatkov je omejen na osebe, ki so vključene v postopek, kot sta kadrovik, neposredni vodja in vodstvo organa, pri čemer informacij o statusu zaposlenih ne razkrivamo širšemu krogu zaposlenih.

Pomembno je poudariti tudi prostovoljnost sodelovanja v posameznih delih postopka, zlasti pri dodatnih razvojnih aktivnostih ali psihometričnih testiranjih. Zaposlene seznanimo z njihovo pravico, da lahko sodelujejo na podlagi informirane odločitve, imajo vpogled v svoje rezultate in razvojne povratne informacije ter da lahko iz postopka izstopijo.

Pri uvajanju dela s potenciali in nasledniki se lahko pojavijo občutljiva vprašanja zaposlenih. Ta vprašanja so običajno povezana z občutkom pravičnosti, primerjanjem z drugimi zaposlenimi, razumevanjem lastnega položaja v postopku ali skrbjo glede posledic presojanja. Pomembno je, da vodja odgovarja mirno, odkrito in razvojno usmerjeno, brez primerjanja zaposlenih ali razkrivanja zaupnih informacij o njih. Ker imajo različne skupine zaposlenih (npr. vključeni v nabor potencialov, ostali zaposleni ter vodje) različna vprašanja in dileme, so odgovori v nadaljevanju razdeljeni glede na njihov položaj v postopku.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.8.1 Splošna vprašanja o uvajanju dela s potenciali in nasledniki

»Zakaj DU uvaja delo s potenciali in nasledniki?«

Ker želimo pravočasno prepoznati zaposlene z razvojnim potencialom in jim omogočiti dodatne priložnosti za razvoj. Gre za obojestransko zavezo: organ vlaga v vaš razvoj, vi pa v zameno prevzimate odgovornost za lasten razvoj in aktivno sodelujete v razvojnih aktivnostih. Na ta način lahko dolgoročno zagotovimo stabilno delovanje, prenos znanja in pripravo zaposlenih na zahtevnejše naloge v prihodnosti.

»Kako se določi, kdo je vključen v nabor potencialov in naslednikov?«

Odločitev temelji na več dejavnikih, kot so kompetence, rezultati dela, motivacija za razvoj ter potrebe organa. Pri presoji sodelujejo vodje, kadrovik in po potrebi zunanji kadrovski svetovalec na podlagi vnaprej določenih meril.

»Ali bodo rezultati presojanja vplivali na mojo kariero ali presojo dela?«

Namen tega postopka je predvsem razvoj zaposlenih. Informacije iz presojanja nam pomagajo razumeti, na katerih področjih vas lahko najbolj podpremo pri razvoju. Rezultati presojanja neposredno ne vplivajo na presojo vaše delovne uspešnosti ali na vašo plačo. Posredno pa lahko vplivajo na vaš karierni razvoj in posledično na rezultate dela. Večja izpostavljenost, bolj razvite kompetence in boljši rezultati povečujejo verjetnost vašega napredovanja. Uvajanje dela s potenciali in nasledniki je zato za vas priložnost, ne negativno presojanje.

»Kako se uporabljajo podatki, zbrani v postopku?«

Podatki se uporabljajo izključno za namen razvoja zaposlenih in načrtovanja kadrov. Obdelujejo se v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov, dostop do njih pa imajo le osebe, vključene v postopek. Navadno so to neposredni vodje, kadroviki, vodstvo organa in po potrebi zunanji kadrovski svetovalec.

»Ali bodo moji sodelavci lahko videli rezultate mojih presojev?«

Ne. Podatki so zaupni, dostop do njih pa imajo le kadrovik, neposredni vodja, vodstvo organa, po potrebi zunanji kadrovski svetovalec, ki so vključeni v postopek presoje.

»Ali lahko zavrnem sodelovanje v postopku presojanja?«

Sodelovanje v posameznih razvojnih aktivnostih ali dodatnih oblikah presojanja je za vas prostovoljno. Brez dodatnih oblik presojanja delo s potenciali in nasledniki ne more delovati – prav strukturirana oblika presojanja zagotavlja objektivnost in pravičnost postopka za vse. Pravico imate do informacij o postopku ter do povratnih informacij o svojih rezultatih, hkrati pa je aktivno sodelovanje pogoj za to, da delo s potenciali in nasledniki prinese korist tudi vam.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

»Kaj, če se ne strinjam s presojo svojega potenciala?«

Če imate drugačen pogled na svojo presojo, je pomembno, da se o tem pogovorite z vodjo. Namen postopka je tudi omogočiti odprt dialog o vaših kompetencah, interesih in razvoju. Takšen pogovor lahko pomaga pri boljšem razumevanju vaših razvojnih ciljev ter pri iskanju ustreznih priložnosti za vaš nadaljnji razvoj.

2.8.2 Vprašanja zaposlenih glede njihove vloge pri delu s potenciali in nasledniki

»Ali vključitev v nabor potencialov in naslednikov pomeni zagotovljeno napredovanje?«

Sama vključitev ne prinaša neposrednega zagotovila za vaše napredovanje, vendar pa večja izpostavljenost zahtevnejšim nalogam, višje razvite kompetence ter s tem povezani boljši rezultati povečujejo verjetnost, da boste ob prihodnjih priložnostih za napredovanje konkurenčnejši.

»Zakaj sem vključen v nabor potencialov?«

Na podlagi presoje kompetenc in razvojnih pogovorov prepoznavamo zaposlene, ki izkazujejo večji razvojni potencial za prevzem zahtevnejših nalog v prihodnosti. Vključitev v nabor potencialov pomeni, da vam namenimo več razvojne podpore ter vam omogočamo dodatne priložnosti za pridobivanje izkušenj, hkrati pa od vas pričakujemo vlaganje truda in aktivno sodelovanje pri razvojnih nalogah.

»Kaj pomeni, če nisem vključen v nabor potencialov?«

To ne pomeni, da vaše delo ni kakovostno ali pomembno. Organ razvojne programe pogosto omeji na manjšo skupino zaposlenih glede na trenutne potrebe in prioritete. Možnost vključitve v nabor potencialov obstaja tudi v prihodnjih krogih izbire.

»Ali to pomeni, da nekdo drug dela bolje kot jaz?«

Pri izboru v nabor potencialov se poleg rezultatov dela upoštevajo različni dejavniki, kot so razvojni potencial, interes za določene vrste nalog, potrebe organa in razvojna pripravljenost zaposlenega za določene vloge. Četudi niste bili nominirani, je vaše delo še vedno pomembno in cenjeno.

»Zakaj je bil moj sodelavec izbran, jaz pa ne?«

Pri takšnih odločitvah se upošteva več dejavnikov, kot so kompetence, razvojni potencial, motivacija ter potrebe organa. Posameznih odločitev ni mogoče primerjati med zaposlenimi, saj gre za celovito presojo.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki



“ Takih vprašanj si ne upaš vedno postaviti naglas. A ti vseeno ves čas rojijo po glavi. Pomembno je, da ti vodja odkrito pojasni, zakaj je bil izbran nekdo drug in ne ti. ”

Janez

»Ali to pomeni, da nimam potenciala za napredovanje?«

V posameznem krogu izbire so razvojne aktivnosti za potenciale in naslednike pogosto omejene na manjše število zaposlenih glede na potrebe organa. To pa ne pomeni, da so ostali zaposleni brez razvojnih možnosti. Temeljne razvojne priložnosti, kot so redna usposabljanja ali razvojni pogovori s presojo kompetenc, ostajajo na voljo vsem zaposlenim v skladu z veljavno zakonodajo. Odsotnost vključenosti v nabor potencialov in naslednikov torej ni ovira za vaš karierni razvoj, temveč zgolj pomeni, da v tem trenutku intenzivnejše razvojne aktivnosti za vas niso predvidene.

»Zakaj nisem vključen v nabor potencialov, čeprav sem bil nominiran kot potencial?«

Vključenost v nabor potencialov pomeni, da organ prepozna vaše dobre rezultate in razvojni potencial. V postopku presoje potenciala se med vsemi nominiranimi kandidati izbere manjša skupina glede na potrebe organa, področja razvoja ter primerjavo med kandidati. To, da v tem krogu izbire niste vključeni v nabor potencialov, ne pomeni, da nimate razvojnega potenciala. Pogosto gre za vprašanje trenutnih prioritet ali potrebe po dodatnih izkušnjah. Postopek se redno ponavlja, zato obstaja možnost vaše vključitve v prihodnje.

»Ali bodo zdaj nekateri zaposleni dobili več priložnosti kot drugi?«

V določenem obdobju lahko potenciali in nasledniki dobijo več razvojnih nalog, ker se pripravljajo na specifične vloge. Hkrati pa organ skrbi, da imajo vsi zaposleni možnosti za razvoj.

2.8.3 Vprašanja o koristih dela s potenciali in nasledniki za zaposlene

»Zakaj je delo s potenciali in nasledniki koristno za nas, zaposlene?«

Celovito delo s potenciali in nasledniki ni namenjeno le organom DU, temveč prinaša pomembne koristi tudi zaposlenim. Ena največjih prednosti takšnega pristopa je, da vam omogoča večjo podporo pri strokovnem in kariernem razvoju. V mnogih organih se razvoj zaposlenih odvija bolj naključno, pogosto šele takrat, ko se pojavi potreba po zasedbi določenega delovnega mesta. Sistematičen pristop pa omogoča, da se razvoj načrtuje vnaprej in da zaposleni dobite jasnejše priložnosti za pridobivanje novih znanj, izkušenj in odgovornosti.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

Za vas je pomembno tudi to, da delo s potenciali in nasledniki omogoča bolj strukturirane razvojne pogovore z vodjo. V okviru takšnega postopka dobite povratne informacije o svojih močnih področjih in o področjih, kjer imate še možnosti za razvoj. Takšne povratne informacije so pogosto redke, vendar so za vas dragocene, saj vam pomagajo bolje razumeti svoje kompetence in potencial za razvoj.

Delo s potenciali in nasledniki vam lahko prinese tudi več priložnosti za učenje skozi delo. Dobite lahko možnost sodelovanja pri zahtevnejših projektih, vključevanja v razvojne naloge, sodelovanja v različnih delovnih skupinah ali z izkušenimi sodelavci. Takšne izkušnje pogosto predstavljajo najpomembnejši vir razvoja, saj vam omogočajo pridobivanje praktičnih znanj in širši vpogled v delovanje organa ali DU.



“

Delo s potenciali in nasledniki ni nagrada za izbrane. Je orodje, ki organu oziroma DU pomaga, da svojih ljudi ne izgubi – ne navzven ne znotraj.

”

Metka

Pomembna prednost dela s potenciali in nasledniki je tudi večja preglednost razvojnih možnosti v DU. V organih, kjer takšno delo ne obstaja, zaposleni pogosto ne vedo, kakšne možnosti razvoja imajo ali kako se lahko pripravijo na zahtevnejše naloge. Delo s potenciali in nasledniki pomaga ustvariti jasnejšo povezavo med vašimi kompetencami, razvojem in prihodnjimi priložnostmi v DU.



“

Moj nasvet vodjem in kadrovikom: premislite in naredite načrt, kaj lahko zaposlenim, ki bi se vseeno radi razvijali, ponudite v okviru rednih razvojnih priložnosti.

”

Metka

»Ali bom kot potencial imel več priložnosti za učenje skozi delo?«

Da. Uvajanje dela s potenciali in nasledniki spodbuja učenje skozi delo, na primer preko sodelovanja pri zahtevnejših projektih, vključevanja v razvojne naloge, sodelovanja v različnih delovnih skupinah ali z izkušenimi sodelavci. Takšne izkušnje pogosto predstavljajo najpomembnejši vir vašega razvoja.



»Ali delo s potenciali in nasledniki izboljša preglednost mojih razvojnih možnosti?«

Da. Uvajanje dela s potenciali in nasledniki pomaga ustvariti jasnejšo povezavo med vašimi kompetencami, razvojem in prihodnjimi priložnostmi v DU. Tako lažje razumete, katere možnosti razvoja imate in kako se lahko pripravite na zahtevnejše naloge.



2.1 Kaj je razlika med potenciali in nasledniki?

2.2 Zakaj je delo s potenciali in nasledniki v DU pomembno?

2.3 Kaj je celovito delo s potenciali in nasledniki v DU?

2.4 Vloga kadrovikov v postopku

2.5 Vloga vodij v postopku

2.6 Nabor potencialov

2.7 Odprta komunikacija in preglednost postopka

2.8 Pogosta vprašanja pri delu s potenciali in nasledniki

2.8.4 Vprašanja o komunikaciji in odnosu vodje v postopku nominacije

»Kako naj vodja komunicira odločitve v tem postopku?«

Vodja naj komunicira mirno, odkrito in razvojno usmerjeno. Pomembno je, da zaposlenim pojasni razloge za odločitve brez primerjanja z drugimi zaposlenimi ali razkrivanja zaupnih informacij.

»Ali lahko vodja primerja zaposlene med seboj?«

Med vsemi nominiranimi kandidati se izbere manjša skupina glede na potrebe organa, izražen potencial in predvidena področja razvoja. Vendar pa se v pogovoru z zaposlenim vodja izogiba podajanju vrednostnih sodb o zaposlenih (npr. »ste slabši/boljši od ...«) ali komentiranju rezultatov drugih. Komunikacija naj bo osredotočena na zaposlenega, njegove močne strani in možnosti za razvoj.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Načrt komunikacije ob uvajanju dela s potenciali in nasledniki	Strukturiran načrt komunikacije z opredeljenimi ciljnimi skupinami, bistvenimi sporočili in komunikacijskimi kanali.	<i>»Pripravi načrt komunikacije za uvajanje dela s potenciali in nasledniki v organu državne uprave z 200 zaposlenimi. Opredeli tri ciljne skupine (vodstvo, vodje enot, zaposleni), bistvena sporočila za vsako skupino, predlagane komunikacijske kanale (npr. skupinska predstavitev, pogovor z vodjo, interno obvestilo) ter časovnico prvih treh mesecev. Poudarek naj bo na preglednosti, prostovoljnosti in razvojni naravnosti.«</i>
Priprava odgovorov na občutljiva vprašanja zaposlenih	Pet predlaganih razvojno usmerjenih odgovorov na pogosta občutljiva vprašanja.	<i>»Deluj kot kadrovski svetovalec za delo s potenciali in nasledniki v državni upravi. Pripravi pet predlaganih odgovorov na pogosta občutljiva vprašanja zaposlenih, kot so: »Zakaj nisem bil izbran?«, »Ali to pomeni, da drugi delajo bolje kot jaz?«, »Ali bodo zdaj nekateri zaposleni dobili več priložnosti?«. Odgovori naj bodo v prvi osebi množine, mirni, razvojno naravnani, brez primerjanja zaposlenih in brez razkrivanja zaupnih informacij.«</i>
Razlaga razlike med potencialom in naslednikom	Kratka, razumljiva razlaga (≤ 150 besed), primerna za predstavitev zaposlenim.	<i>»V največ 150 besedah razloži razliko med pojmovoma »potencial« in »naslednik« v kontekstu državne uprave. Razlaga naj bo napisana v jasnem, dostopnem jeziku, primerna za predstavitev zaposlenim brez strokovnega predznanja. Dodaj po en preprost primer za vsakega.«</i>

03

PREPOZNAVANJE KANDIDATOV ZA POTENCIALE IN NASLEDNIKE

- 3.1 Administrativni kriteriji
- 3.2 Presoja kompetenc, rezultatov in motivacije kandidatov z BARS-merili
- 3.3 Kalibracijski sestanki
- 3.4 Psihometrično testiranje
- 3.5 Kompetenčni intervju
- 3.6 Razvojno poročilo o izraženem potencialu in povratne informacije



3. Prepoznavanje kandidatov za potenciale in naslednike

3.1 Administrativni kriteriji

Poleg kompetenc in rezultatov dela sta za to, da je zaposleni znotraj organa prepoznan kot potencial ali naslednik, pomembna tudi visoka motivacija za karierni razvoj ter odprtost za učenje. Če zaposleni tega nima, je njegova umestitev med potenciale in kandidate za naslednike tvegana, saj je zelo verjetno, da v svoj razvoj ne bo pripravljen vložiti dovolj truda.

Administrativni kriteriji, ki so pomembni pri izboru kandidatov za potenciale, so naslednji:

- izobrazba, pridobljena po študijskem programu prve stopnje,
- da lahko oseba čez 3–7 let dosega odlične rezultate na zahtevnih strokovnih ali vodstvenih delovnih mestih,
- da je oseba minimalno pol leta zaposlena v DU.

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

Prepoznavanje naslednikov je usmerjeno na ciljna delovna mesta, zato imamo opravka z bolj izkušenimi kandidati (pogosto so v organu zaposleni več kot eno leto).

Pri izboru kandidatov za naslednike je pomembno, da preverimo prisotnost in stopnjo izraženosti najpomembnejših znanj, ne le kompetenc.

Ker je časovna perspektiva za prevzem ciljnega delovnega mesta praviloma krajša, izbiramo med kandidati, ki lahko z intenzivnim razvojem hitreje zasedejo ciljno delovno mesto (npr. v obdobju enega do treh let).

V postopku prepoznavanja kandidatov za potenciale in naslednike v prvem koraku razmislimo o svojih zaposlenih, ki presegajo naša pričakovanja, delajo hitreje, pri delu pokažejo izvirnost, visoko iniciativnost ter željo po učenju in razvoju. Kadar gre za potenciale za vodenje, smo pozorni tudi na vodstvene kompetence, komunikacijske veščine, prevzemanje odgovornosti in raven odločnosti. Strokovna literatura (npr. Fulmer in Conger, 2004; Rothwell, 2015; Ryan, 2015) ne določa enotnega idealnega števila vključenih v nabor glede na število razpoložljivih delovnih mest v prihodnosti, vendar poudarja potrebo po več kandidatih za posamezno zahtevno strokovno ali vodstveno delovno mesto (ang. »bench strength« ali »talent pipeline«). Prakse kažejo, da organizacije pogosto ciljajo na približno 1–3 potenciale ali naslednike na delovno mesto.

Kandidatov, ki jih vodje prepoznavajo kot potenciale za vodenje, a si (še) ne želijo biti vodje, ne prepričujemo, naj se za to odločijo. Raje skušajmo ugotoviti, kaj je vzrok za njihov odpor. Kljub temu jim lahko omogočamo razvojne priložnosti, skozi katere pridobivajo dodatna znanja in izkušnje, tudi vodstvene, in čez čas ponovno preverimo njihovo motivacijo za vodenje.



3.2 Presoja kompetenc, rezultatov in motivacije kandidatov z BARS-merili

Po pregledu administrativnih kriterijev sledi presoja kompetenc z BARS-merili. BARS (ang. *Behaviorally Anchored Rating Scale*) je vedenjsko zasidrana ocenjevalna lestvica, pri kateri posamezne ravni kompetence opredelimo s pomočjo konkretnih vedenjskih opisov. S pomočjo BARS-meril presojamo, katera vedenja kandidat dejansko izkazuje pri delu in kateri opisani ravni kompetenc njegov pristop najbolj ustreza.

Vodje s pomočjo vedenjskih opisov presojajo temeljne in vodstvene kompetence, delovne rezultate in karierno motivacijo kandidatov, ki so v prvem koraku prepoznani kot perspektivni. Namen takšne presoje je ugotoviti, kako se posamezne kompetence kažejo v praksi, in presoditi, kakšen potencial ima kandidat za njihov nadaljnji razvoj. Pri tem želimo prepoznati tiste kandidate, pri katerih kombinacija motivacije, sposobnosti, izkušenj, osebnostnih značilnosti in razvojne naravnosti kaže, da bodo svoje kompetence lažje nadgradili do ravni, ki je potrebna za zahtevna delovna mesta. BARS-merila so pri tem posebej uporabna zato, ker vodjo usmerjajo k opazovanju konkretnih ravnanj, osebnosti, motivacije, sposobnosti in naravnosti kandidata. Presoja je zato bolj osredotočena na vedenjske dokaze in manj na subjektivne vtise.



“Pri BARS-merilih se mi je zdelo najbolj koristno to, da sem o kompetencah zaposlenega razmišljal bolj sistematično. Prej sem se pri presoji pogosto opiral predvsem na splošen občutek, tukaj pa so mi vedenjski opisi pomagali, da sem se vprašal, kaj zaposleni dejansko kaže pri delu.”

Miha

V sklopu nadaljnjih razvojnih aktivnosti BARS-merila uporabijo tudi kandidati sami, in sicer v obliki samopresoje. Postavke so zapisane v prvi osebi, da kandidat razmisli, v kolikšni meri opisana vedenja prepozna tudi pri sebi. Namen samopresoje ni nadomestiti presoje vodje, temveč pridobiti dodaten vpogled v to, kako kandidat razume svoje močne strani, razvojne vrzeli in trenutno raven kompetenc.

Primerjava med presojjo vodje in samopresojjo kandidata predstavlja pomembno razvojno informacijo. Kadar se presoji ujemata, to praviloma pomeni, da ima kandidat razmeroma realen vpogled v svoje kompetence. Kadar pa med njima prihaja do večjih razlik, je to lahko koristno izhodišče za nadaljnji pogovor ali kompetenčni intervju. Takšna razhajanja odpirajo vprašanja o tem, kako kandidat vidi svoje delo, kako razume pričakovanja delovnega okolja in na katerih področjih potrebuje več podpore, povratnih informacij ali razvojnih priložnosti.

Vodje lahko za presojjo temeljnih in vodstvenih kompetenc, delovnih rezultatov ter karierne motivacije uporabijo [BARS-merila za presojjo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih](#), [zaposleni pa BARS-merila za samopresojjo potenciala](#).

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

V postopku izbora kandidatov za naslednike uporabljamo BARS-merila na enak način kot pri potencialih, pri čemer za ključne strokovne delovne pozicije ne vključimo presoje vodstvenih kompetenc. Vodja poleg kompetenc na tristopenjski lestvici (ne / delno / da) presodi še, v kolikšni meri kandidat že ima relevantna znanja za zasedbo KDP. Vse to vodje že poznajo iz presojanja kompetenc v [Informacijskem sistemu za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi - IS MUZA](#) (v nadaljevanju IS MUZA), kjer se o tem z zaposlenimi pogovarjajo na razvojnih pogovorih.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Pomoč pri dilemah v presoji z BARS-merili	Strukturirana argumentacija za in proti višji oziroma nižji presoji ter opozorilo na morebitne pristranskosti.	»Deluj kot nevtralni pomočnik za presojno kompetenc z BARS-merili. Pomagaj mi razmisliti o dilemi pri presoji. Svoj odgovor argumentiraj. Kompetenca: [prilepite ime in opis kompetence]. Vedenjski kazalniki: [prilepite vedenjske kazalnike]. Dilema presoje: kolebam med ravno [X] in ravno [Y]. Dokazi/opažanja: [zapišite konkretna vedenja zaposlenega in njihov učinek]. Odgovori: 1) Poveži vsako vedenje z ustreznim vedenjskim kazalnikom. 2) Zapiši argumente ZA višjo in argumente ZA nižjo presojno. 3) Preveri, ali je pri presoji prisotna katera od pogostih pristranskosti. 4) Navedi manjkajoče dokaze in postavi do tri vprašanja za dodatno razmišljanje.«
Priprava na presojno zaposlenih	Kontrolni seznam opažanj za strukturirano pripravo na presojno kompetenc.	»Pripravi kontrolni seznam za vodjo v državni upravi, ki se pripravlja na presojno kompetenc [vstavimo kompetence z indikatorji] zaposlenega z BARS-merili. Seznam naj vključuje: na kaj biti pozoren pri opazovanju vedenj skozi leto, kako ločiti med subjektivnim vtisom in vedenjskimi dokazi, kako se pripraviti na argumentiranje presoje ter katera vprašanja si zastaviti pred oddajo presoje. Za vsako točko dodaj kratek praktičen nasvet.«

3.3 Kalibracijski sestanki

Presoje širšega nabora kandidatov za potenciale in naslednike, pridobljene s pomočjo BARS-meril, se v nadaljevanju uskladijo oziroma kalibrirajo (v nadaljevanju besedila kalibracija) med različnimi udeleženci (neposrednimi vodji, kadroviki, vodstvom organa) na t. i. kalibracijskih sestankih.



“

Namen kalibracijskih sestankov je zagotoviti, da so presojanja med različnimi vodji primerljiva, zmanjšati nenamerne napake pri presojanju, kot so halo učinek ([več informacij v tabeli 2 v poglavju o izzivih pri presojanju kompetenc v Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v DU](#)), favoriziranje določenih zaposlenih ali stereotipi, ter doseči usklajeno razumevanje kriterijev BARS-meril. Hkrati sestanki omogočajo obzirno, strokovno in odkrito razpravo o tem, kako posamezni kandidati opravljajo svoje delo, ter enotno odločanje o tem, kdo bo napredoval v nadaljnje psihometrično testiranje in vključitev v razvojne programe.

”

Metka



Vodjem, vodstvu organa in kadrovikom je pri pripravi na kalibracijske sestanke v pomoč [Metodologija za kalibriranje širšega nabora potencialov](#).

Na kalibracijskih sestankih sodelujejo neposredni vodje potencialov oziroma kandidatov za naslednike, vodje kadrovskih služb oziroma kadroviki, predstavniki vodstva organa², po potrebi pa tudi zunanji kadrovski strokovnjaki ter vodje ali neformalni mentorji iz drugih organizacijskih enot.



“

Za lažjo koordinacijo kalibracijskih sestankov najprej vedno pripravim povzetke presoj vseh vodij v obliki Excelove tabele. Sama sem prisotna pri kalibraciji vseh kandidatov in praviloma postopek tudi moderiram.

Za mizo vedno povabim neposrednega vodjo, ki je prvi podal presojo za vsakega od svojih zaposlenih, in sicer na podlagi BARS-meril. Na sestanku ga prosim, da svojo presojo argumentira s primeri konkretnih vedenj.

Pri kalibraciji vedno sodeluje tudi predstavnik vodstva organa, ker je pomembno, da ima pregled nad vsemi kandidati. Zagotavlja enotnost kriterijev in objektivnost izbire ter ima možnost sprejemanja strateških odločitev.

Če na kalibracijskem sestanku iz določenega razloga ne morem sodelovati, za to nalogo pooblastim zunanjega kadrovskega svetovalca. Ta vodi postopek in skrbi, da razprava ostaja na ravni vedenj, dokazov in objektivnih primerov. Intervenira, kadar se pojavi čustvena ali osebna argumentacija ter skrbi, da je končni izbor skladen s kriteriji BARS-meril in logiko razvojnega postopka. Njegova vloga je tudi, da opozarja na morebitna opažena neskladja (npr. med presojami sorodnih kompetenc). Zunanji kadrovski svetovalec po kalibraciji pripravi poročilo (najpomembnejše ugotovitve, predloge, morebitne opažene pristranskosti) in je prisoten pri kalibraciji vseh kandidatov, kjer te vloge ne morem opraviti sama.

Občasno na kalibracije povabim tudi vodjo ali neformalnega mentorja iz druge organizacijske enote, ki kandidata dobro pozna, ker z njim intenzivno sodeluje in ima dober pregled nad njegovim delom. Ta prispeva dodatno mnenje o kompetencah, motivaciji in delu zaposlenega za večjo realnost presoje in objektivnost izbire.

Med sestankom posebno pozornost namenjam metodološki korektnosti. Če imam z določenim zaposlenim izkušnje, jih delim z drugimi sodelujočimi.

Vedno poskrbim tudi, da sta dokumentaciji o kandidatih in o kalibracijskih sestankih vedno na enem mestu in urejeni.

”

Metka

² Predstavnik vodstva organa je oseba iz organa DU, ki ima pristojnost odločanja o kadrovskih vprašanjih. To je lahko, odvisno od specifik organa, generalni sekretar, generalni direktor, vodja kadrovske službe, načelnik ali druga primerljiva oseba.



3.3.1 Priprava na kalibracijo

Kadrovik zbere presoje na osnovi BARS-meril za vse kandidate in pripravi tabelo z vsemi presojami. Nato preveri razpoložljivost vseh udeležencev kalibracije ter pripravi razpored kandidatov. Razpored načrtuje tako, da se kandidati, ki imajo istega vodjo (in po potrebi vodjo/neformalnega mentorja iz druge organizacijske enote, s katerim intenzivno sodelujejo), obravnavajo strnjeno.

Neposredni vodje prejmejo termin kalibracije za svoje kandidate, izpis presoj svojih kandidatov ter navodila, naj pripravijo primere konkretnih vedenj (2–3) za podkrepitev svoje presoje, zlasti pri izstopajočih presojah. Morebitni sodelujoči vodje ali neformalni mentorji prejmejo vabilo na kalibracijo in predviden čas začetka in konca sodelovanja pri kalibraciji.



“Pri pripravi na kalibracijske sestanke si pomagam z informacijami, ki si jih med letom zapišem o kandidatu, in z informacijami iz letnega razvojnega pogovora. Tako sem vedno pripravljen na tak sestanek.”

Miha

”

3.3.2 Struktura kalibracijskega sestanka

Zaradi večje preglednosti razdelimo postopek kalibracije v tri faze:

FAZA 1: Uvod in krovni pregled presoj (20–30 min)

Vsi prisotni udeleženci opravijo kratek pregled ciljev in pomena kalibracije. Dogovorijo se o zaupnosti deljenih informacij, se zavežejo k iskreni in odprti komunikaciji ter ustvarjanju varnega vzdušja, v katerem lahko udeleženci delijo svoja mnenja, zlasti ob morebitnem nestrinjanju.

V nadaljevanju opravijo krovni pregled presoj vseh kandidatov vseh vodij in si označijo morebitna odstopanja. Pozorni so na značilnosti, ki kažejo na morebitne napake pri presoji (npr. manj raznolike presoje pri različnih kandidatih istega vodje), nelogičnosti, pristranskosti presojevalcev, neskladja s pogledom predstavnika vodstva organa in/ali kadrovika. Ta postopek vodi kadrovik ali zunanji kadrovski svetovalec.

FAZA 2: Pregled presoj posameznih vodij

Po zaključeni prvi fazi kadrovik povabi h kalibraciji prvega vodjo. Ob prihodu vsakega novega vodje se prisotni z njim dogovorijo o pravilih (zaupnost informacij, spoštljiv dialog, odprta komunikacija, usmerjenost v vedenja in ne v osebne lastnosti kandidatov, časovne omejitve za strnjeno podajanje primerov in argumentov).

Kadrovik predstavi glavne značilnosti, ki izhajajo iz pregleda vseh presoj kandidatov. Predstavi tudi morebitne posebnosti kalibracije, če te obstajajo. V nadaljevanju predlaga, pri katerem kandidatu bodo začeli kalibracijo, in izpostavi morebitne posebnosti.

Neposredni vodja komentira svojo presojo in jo na kratko argumentira s konkretnimi primeri vedenj kandidata. Svoja mnenja dodajo tudi ostali udeleženci sestanka.

Skupina se usklaja glede:

- **realne ravni izraženosti potenciala** – pogovorijo se, kako izraženost posameznih kompetenc pri posameznem kandidatu vidi vsak od udeležencev, ki je imel z njim stik;
- **morebitnega vpliva konteksta** (npr. zahteven projekt, novi tim) – pogovorijo se, ali so bili v presojanem obdobju prisotni dejavniki, ki bi lahko vplivali na presojo kompetenc in delovnih rezultatov kandidata;



- **umestitve kandidata glede na ostale kandidate** – pogovorijo se, kam se kandidat z vidika razvitosti kompetenc in delovnih rezultatov umešča glede na ostale predlagane kandidate;
- **ustreznosti kandidata za nadaljnji postopek** – podajo presojo »da«, »ne« ali »morda« glede uvrstitve kandidata v nadaljnji postopek.

Pri uvrstitvi kandidata v nadaljnji postopek upoštevamo konsistentno visoke presoje pri temeljnih in vodstvenih kompetencah, nadpovprečne rezultate dela ter visoko karierno motivacijo.

Kandidatom, pri katerih presoje niso tako enoznačno visoke, dodelimo presojo »morda«. Te kandidate v primeru zadostnega števila razpoložljivih mest umestimo v nadaljnji postopek. Pri večjih odstopanjih v presojah kandidatov zapišemo komentar, ki je v pomoč pri končni odločitvi o umestitvi kandidata v nadaljnji postopek.

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

Pri kalibraciji kandidatov za naslednike za zahtevna strokovna delovna mesta sta pomembna še dva elementa: delovno specifične kompetence in najpomembnejša strokovna znanja.

Delovno specifičnih kompetenc in najpomembnejših strokovnih znanj je preveč, da bi za vsako izdelali posebno BARS lestvico. Udeleženci si pomagajo s kompetenčnim modelom v DU in popisom najpomembnejših strokovnih znanj. Na kalibracijskih sestankih podajo grobo oceno, kako blizu zahtevani ravni delovno specifičnih kompetenc in najpomembnejših strokovnih znanj je posamezni kandidat v danem trenutku (ne / delno / da).

Po pregledu vseh kandidatov posameznega vodje se ta vodja poslovi in se kalibraciji pridruži naslednji vodja. Po potrebi se v skladu s tem zamenjajo tudi morebitni drugi prisotni vodje ali neformalni mentorji.

Faza 3: Izbor kandidatov za nadaljnjo fazo

V tretji fazi kalibracije sodelujejo predstavnik vodstva organa, vodja kadrovske službe, kadrovik in po potrebi zunanji kadrovski svetovalec. Udeleženci pregledajo vse kandidate, ki so po pogovorih z njihovimi vodji dobili presojo »da« ali »morda«. Pregledajo tudi število zapolnjenih mest s kandidati, ki imajo presojo »da«. V nadaljevanju se pogovorijo o kandidatih, ki so dobili presojo »morda«, in sprejmejo odločitev, kateri izmed teh kandidatov se še uvrstijo v nadaljnji postopek. Pri tem po vrstnem redu upoštevajo:

- višje presojane kompetence, ki so pomembne za organ oziroma vodstvene kompetence, če gre za potencialne za vodstvene pozicije,
- nadpovprečne rezultate dela in
- visoko karierno motivacijo.



“

Po zaključenem kalibracijskem sestanku imam nekoliko več operativnega dela. Pripraviti moram naslednje: v dogovoru z vodji obvestiti kandidate/zaposlene o uvrstitvi ali neuvrstitvi v nadaljnji postopek, seznaniti kandidate o naslednjih korakih ter jim posredovati obrazec za privolitev za nadaljnjo uporabo rezultatov, preden se vključijo v psihometrično testiranje.

”

Metka

Po zaključku kalibracijskega sestanka kadrovik informacijo o končnem izboru kandidatov za nadaljnji postopek posreduje vsakemu od sodelujočih vodij.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Prepoznavanje pristranskosti v presojah	Seznam pogostih pristranskosti s konkretnimi primeri iz DU in strategijami za zmanjšanje vpliva.	»Naštev šest najpogostejših pristranskosti pri presojanju kompetenc zaposlenih. Za vsako pristranskost navedi: 1) kratek opis, 2) konkreten primer iz državne uprave in 3) strategijo za zmanjšanje njenega vpliva na kalibracijskem sestanku. Besedilo naj bo primerno za kratko predstavitev vodjem pred kalibracijo.«

3.4 Psihometrično testiranje

Pri prepoznavanju in razvoju potencialov ter kandidatov za naslednike se organizacijske enote pogosto še vedno v veliki meri opirajo na splošne vtise, pretekle izkušnje in subjektivne presoje vodij. Čeprav so ti viri informacij dragoceni, sami po sebi ne omogočajo dovolj zanesljive in primerljive podlage za sprejemanje razvojnih odločitev, ki imajo dolgoročne posledice tako za kandidata kot za organ. Tudi presoje kompetenc ne ponudijo tako zanesljivega in objektivnega vpogleda v najverjetnejše delovanje kandidata, kot ga lahko omogočijo psihološki testi. Psihometrično testiranje zato predstavlja pomemben strokovni pristop, saj omogoča bolj objektivno, strukturirano in razmeroma natančno profiliranje kandidatovih ravni kompetenc.

Bistvena prednost psihometričnih orodij je, da temeljijo na standardiziranih metodah merjenja, ki zmanjšujejo vpliv pristranskosti (npr. [halo učinek](#) - več informacij v tabeli 2 v poglavju o izzivih pri presojanju kompetenc v Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v DU, stereotipi, osebne preference) ter omogočajo primerjavo kandidatov na enotni lestvici. Namesto presoje na ravni »splošnega vtisa« dobimo bolj diferenciran vpogled v to, na kateri ravni so kandidatove sposobnosti, vedenjske tendence in kompetence glede na zahteve delovnega mesta.

Pri tem je smiselno psihometrično testiranje razumeti kot neposredno podporo obstoječemu [modelu kompetenc v DU](#). Rezultati testiranja namreč ne stojijo sami zase, temveč dobijo pravi pomen šele, ko jih povežemo s kompetencami, ki jih organ prepozna kot bistvene. Psihometrični testi tako pomagajo presojati »gradnike« kompetenc – na primer osebnostne značilnosti, ki vplivajo na sodelovanje, razvoj zaposlenih, vztrajnost in odzivanje na spremembe (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2018).

Pri prepoznavanju potencialov za vodenje so v ospredju predvsem vodstvene kompetence. Psihometrična testiranja omogočajo vpogled v to, ali ima kandidat razvojni potencial za prevzemanje kompleksnejših vodstvenih nalog – ne le na podlagi dosedanjih izkušenj, temveč tudi na podlagi njegovih sposobnosti in osebnostnih predispozicij.

Pri prepoznavanju kandidatov za naslednike za zahtevna strokovna delovna mesta pa so poleg temeljnih kompetenc v ospredju psihometričnega testiranja predvsem posamezne delovno specifične kompetence. V tem primeru psihometrična testiranja pomembno prispevajo k razumevanju, kako učinkovito kandidat obvladuje kompleksne informacije, rešuje probleme, ravna z deležniki, komunicira in podobno, kar je pomembno za uspešno delovanje v strokovno zahtevnih okoljih.

Posebej pomembno je, da psihometrično testiranje v DU zajema vsaj dva komplementarna vidika: kognitivne sposobnosti in osebnostne značilnosti. Kognitivne sposobnosti predstavljajo enega najmočnejših napovednikov delovne uspešnosti, saj vplivajo na hitrost učenja, razumevanje kompleksnosti in kakovost odločanja. Osebnostne značilnosti pa dopolnjujejo to sliko z vpogledom v to, kako kandidat svoje sposobnosti uporablja v praksi – kako sodeluje z drugimi, kako vodi in kako se odziva na obremenitve in spremembe.



Šele povezava obeh vidikov v kontekstu kompetenčnega modela DU omogoča celovito razumevanje kandidata: ne le, kaj zmore, temveč tudi, kako verjetno je, da bo to udejanjal v konkretni vlogi. To je pomembno tako za kakovostno izbiro potencialov in naslednikov kot za načrtovanje ciljno usmerjenih razvojnih aktivnosti.

Psihometrično testiranje zato ni zgolj dodatno orodje, temveč pomemben del strokovno utemeljenega ravnanja s potenciali in nasledniki v DU. Kadrovikom in vodjem omogoča bolj transparentne, objektivne in argumentirane odločitve, hkrati pa predstavlja močno podporo pri razvoju kandidatov v skladu s strateškimi potrebami organa.



“Tudi sam bi se želel udeležiti psihomotorističnega testiranja, da dobim povratno informacijo o tem, ali bi bil dober motorist.”

Janez

Psihološka poročila, ki izhajajo iz psihometričnega testiranja, običajno vsebujejo opisne interpretacije rezultatov. Za vodje in kadrovice je pomembno vedeti, da ti podatki niso absolutne resnice, temveč strokovno utemeljene presoje o tem, katere vidike posamezne kompetence bo kandidat pri delu najverjetneje pokazal in kje bo naletel na največ izzivov. Tako nam ponudijo vpogled v to, kje so kandidatove relativne prednosti, kje so njegova razvojna področja in kako se različne značilnosti med seboj kombinirajo. Na primer, kandidat lahko izkazuje visoko stopnjo analitičnosti in natančnosti, hkrati pa nekoliko manj izraženo odločnost v nejasnih situacijah. To pomeni, da bo verjetno zelo učinkovit pri nalogah, ki zahtevajo premišljenost, preverjanje informacij in kakovostno presojo, več podpore ali razvoja pa bo morda potreboval pri hitrem odločanju v pogojih negotovosti.

Informacije, ki jih dobimo s pomočjo psihometričnih testiranj nam ponudijo tudi zelo veliko iztočnic za individualizirano in kandidatu prilagojeno karierno načrtovanje znotraj DU. Ti rezultati so osnova za poglobljen razvojni pogovor. Pomembno je, da kandidat pri interpretaciji aktivno sodeluje, razume svoje vzorce delovanja in soustvarja razvojne cilje. Testiranje tako postane tudi orodje za večjo samorefleksijo in prevzemanje odgovornosti za svoj razvoj.



“Ko prejmemo psihološka poročila, jih najprej z vodjo prebereva vsak zase. Nato se dogovoriva za srečanje, na katerem skupaj pregledava poročilo in se pogovoriva o tem, kako ga razumeva, kaj pomeni za trenutno delo kandidata in kako je smiselno načrtovati njegov razvoj. Vodja je tako bolj pripravljen za razgovor s kandidatom.”

Metka



3.5 Kompetenčni intervju

Kompetenčni intervju je strukturiran pogovor, pri katerem želimo z uporabo vedenjskih vprašanj podrobneje razumeti, kako se kompetence, znanja in motivacija kandidata kažejo v konkretnih delovnih situacijah. Namen intervjuja je pridobiti bolj poglobljene informacije o kandidatu, kot jih lahko dobimo zgolj na podlagi splošnega vtisa ali enkratne presoje kompetenc. V postopku prepoznavanja kandidatov za potencialne in naslednike kompetenčni intervju dopolnjuje ugotovitve iz kalibracijskih sestankov, psihometričnega testiranja ter presoje in samopresoje na podlagi BARS-meril ter pomaga, da so končne strokovne ugotovitve utemeljene in celovite.

Vprašanja za kompetenčni intervju izhajajo iz vsebine temeljnih in vodstvenih kompetenc, kot so opredeljene z vedenjskimi trditvami. Z njimi preverjamo konkretna vedenja, skozi katera se posamezna kompetenca kaže v praksi. V pogovoru raziskujemo tako pozitivne vidike in primere učinkovitega ravnanja kot tudi situacije, v katerih se kompetenca pokaže manj izrazito ali negativno. Posebna vrednost kompetenčnega intervjuja je v tem, da se ne ustavimo pri vprašanju, ali nekdo neko kompetenco ima, temveč raziskujemo, kako jo uporablja v praksi. S pomočjo odprtih vprašanj in podvprašanj kandidata spodbujamo, da opiše konkretne primere iz dela, način odločanja, odzive na zahtevne situacije ter učinke svojega vedenja.

S kompetenčnim intervjujem lahko pri vodstvenih potencialih naslovimo tudi stabilnost in odpornost kot prečni značilnosti zaposlenega. Ti se pogosto pokažeta prav v zahtevnih, nepredvidljivih ali obremenjujočih situacijah in lahko pomembno vplivata na izraženo drugih kompetenc. Z usmerjenimi vprašanji zato preverimo, kako se je kandidat odzval v situacijah pod pritiskom, kako je uravnaval svoje odzive in odzive drugih ter kako se je odločal v negotovih okoliščinah.

Kompetenčni intervju je posebej uporaben takrat, ko o posamezni kompetenci še nimamo dovolj informacij ali kadar so informacije iz različnih virov med seboj neusklajene. V takih primerih intervju pomaga razjasniti dileme in dodatno osvetliti tista področja, pri katerih je zanesljiva presoja težja. Uporabimo ga lahko tudi takrat, ko ima vodja pri presoji na podlagi BARS-meril dilemo, katera raven kandidata najbolj ustrezno opisuje. Z usmerjenim pogovorom lahko preverimo konkretna vedenja in presojo dodatno utemeljimo.

Čeprav je kompetenčni intervju v postopku celovitega dela s potenciali in nasledniki praviloma v domeni kadrovikov, je metoda uporabna tudi širše. Posamezna vprašanja ali način spraševanja lahko uporabljajo tudi vodje, na primer pri razvojnih pogovorih, pri pogovorih o kariernem razvoju, ob razmisleku o premestitvah ali takrat, ko želijo bolje razumeti močna in razvojna področja kandidata. Tak pogovor je še posebej koristen, kadar želi vodja preveriti, ali neko kompetenco presoja na pravi ravni, oziroma kadar želi svojo presojo podpreti s konkretnimi primeri iz prakse. Kompetenčni intervju lahko po potrebi prilagodimo tudi v karierni intervju, ki ga vodi kadrovik. V takem primeru intervju ni usmerjen le v presojo trenutne ravni kompetenc, temveč tudi v razumevanje kariernih interesov, razvojnih ambicij in pripravljenosti kandidata za prihodnje vloge, premestitve ali širitev odgovornosti.



“Kompetenčni intervju mi je bil pravzaprav všeč, ker sem po dolgem času malo bolj poglobljeno razmišljal o svoji nadaljnji karieri in razvoju. Včasih delaš po ustaljenem ritmu in niti ne pomisliš, kako si se skozi leta razvil, kaj ti gre res dobro in kam bi lahko šel naprej. Pogovor mi je pomagal, da sem to bolje ubesedil – tako kadroviku kot tudi samemu sebi.”

Janez



3.5.1 Izvedba kompetenčnega intervjuja

Kompetenčni intervju v okviru celovitega dela s potenciali in nasledniki praviloma vodi kadrovik, lahko pa tudi zunanji kadrovski svetovalci. Takšna rešitev je smiselna zato, ker gre pogosto za občutljiv pogovor, v katerem obravnavamo razvojne potencialne, karijerne ambicije, močna področja in razvojne vrzeli kandidata. Hkrati je pomembno, da oseba, ki intervju vodi, zna odgovore povezovati z drugimi podatki v postopku (npr. presojo vodje z BARS-merili ali rezultati psihometričnega testiranja) ter ohraniti strokoven, nevtralen in razvojno usmerjen pristop.

V postopku presojanja kandidatov ga praviloma izvedemo po presoji oziroma samopresoji na podlagi BARS-meril, kalibracijskih sestankov in psihometričnem testiranju. Tako lahko več časa namenimo tistim temam, pri katerih so informacije nepopolne, med seboj neusklajene ali premalo zanesljive za strokovno presojo. Pred izvedbo intervjuja pregledamo predhodno zbrane rezultate o kandidatu (presoje in samopresoje na podlagi BARS-meril, psihometričnega testiranja) ter po potrebi tudi zahtevane kompetence in najpomembnejša znanja, kadar gre za presojo kandidatov za naslednike. Na tej podlagi prilagodimo vprašanja in po potrebi pripravimo tudi dodatna vprašanja za delovno specifične kompetence in znanja. Pri tem si lahko pomagamo tudi z vprašanji iz [Smernic za izvedbo zaposlitvenih razgovorov v državni upravi](#). Ker gre za občutljiv pogovor, intervju praviloma vodi ena izkušena oseba, po predhodnem dogovoru pa je lahko prisotna tudi dodatna oseba, ki si zapisuje informacije, spremlja čas ali postavi manjši del vprašanj.

Pri kompetenčnem intervjuju je pri vodstvenih potencialih večji poudarek na vodstvenih kompetencah, pri kandidatih za naslednike pa poleg temeljnih in morebitnih vodstvenih kompetenc dodatno preverjamo tudi delovno specifične kompetence, najpomembnejša strokovna znanja, interes za ciljno vlogo ter splošno skladnost kandidata z zahtevami prihodnjega delovnega mesta.

Kompetenčni intervju zahteva premišljen in ustrezno voden potek. Čeprav je strukturiran, ne sme delovati kot zaslišanje, temveč kot razvojno usmerjen pogovor. V prilogi so pripravljena vprašanja in usmeritve za izvedbo intervjuja ([Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja](#)). Vprašanja v obrazcu so okvirne narave, zato jih prilagodimo specifičnemu kontekstu organa, delovnega mesta in namenu presoje. Ni nujno, da v vsakem intervjuju postavimo vsa vprašanja z obrazca. Več časa praviloma namenimo tistim področjem, pri katerih še nimamo dovolj informacij za zanesljivo presojo. Pozorni smo tako na močna kot na manj izražena področja posamezne kompetence, pri čemer praviloma začnemo z vprašanji o izkušnjah, ki kažejo na močne točke kandidata.

Vprašanja o manj prijetnih izkušnjah, težavah ali manj uspešnih odzivih postavimo jasno, vendar spoštljivo. Bolj kot glavna vprašanja so v praksi pogosto pomembnejša podvprašanja, saj z njimi kompetenco bolje raziščemo in preverimo, kako se kaže v konkretnih situacijah. Praviloma je bolje postaviti manj glavnih vprašanj in jih nadgraditi z ustreznimi podvprašanji, kot pa sogovornika obremeniti z velikim številom različnih vprašanj. Vprašanja naj bodo kratka, jasna in odprta. Priporočamo uporabo vprašanj na k (na primer: kako, kakšen, kdaj, kaj), saj tako praviloma dobimo bolj utemeljene odgovore.

Kompetenčni intervju je torej namenjen predvsem boljšemu razumevanju kandidata. Njegova vloga je, da obstoječe informacije poglobimo, preverimo, osmislimo ali spoznamo z drugega zornega kota. To prispeva h kakovostnejši presoji kompetenc, lažjemu prepoznavanju potencialov ter bolj ciljno usmerjenemu razvoju potencialov.

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

Pri kandidatih za naslednike zadnji del kompetenčnega intervjuja lahko vključuje tudi samopresojo najpomembnejših strokovnih znanj. Kandidat pri tem s pomočjo tristopenjske lestvice (ne / delno / da) presodi, v kolikšni meri posamezna znanja že ima. Tako dobimo celovitejši vpogled v njegovo trenutno pripravljenost in razvojne priložnosti.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Priprava vprašanj za kompetenčni intervju	Nabor vedenjskih vprašanj in podvprašanj za izbrane kompetence iz kompetenčnega modela DU.	»Za kompetenčni intervju v postopku prepoznavanja potencialov v državni upravi pripravi po tri vedenjska vprašanja za naslednje kompetence: T1 – Zavezanost strokovnosti, T2 – Krepitev sodelovanja, T3 – Proaktivnost v storitvah, T4 – Uporaba digitalnih rešitev. Za vsako vprašanje dodaj dve podvprašanji za poglobitev, pri čemer lahko izhajaš iz STAR-metode. Vprašanja naj bodo primerna za zaposlene v državni upravi.«
Vadba kompetenčnega intervjuja	Simuliran pogovor, v katerem UI igra vlogo kandidata za potenciala.	»Igraj vlogo zaposlenega v državni upravi, ki je bil nominiran kot potencial za vodstveni razvoj. Imaš osem let izkušenj na področju [vpišite področje], si motiviran za razvoj, imaš pa tudi določene razvojne vrzeli pri kompetenci Krepitev sodelovanja. Jaz bom igral vlogo kadrovnika, ki vodi kompetenčni intervju. Na moja vprašanja odgovarjaj z vedenjskimi primeri iz dela v državni upravi. Občasno podaj tudi odgovor, ki ni idealen – npr. je skromen, kratek ali dvoumen, da lahko vadim postavljanje podvprašanj.«

3.6 Razvojno poročilo o izraženem potencialu in povratne informacije

V tem podpoglavju predstavljamo dva med seboj tesno povezana postopka, ki sledita kompetenčnemu intervjuju: pripravo razvojnega poročila in podajanje povratnih informacij. Razvojno poročilo je dokument, v katerem kadrovik ali zunanji kadrovski svetovalec celostno predstavi izraženost kompetenc kandidata in oblikuje konkretne razvojne usmeritve. Povratne informacije pa so strukturiran pogovor, v katerem kadrovik ali zunanji kadrovski svetovalec kandidatu predstavi glavne ugotovitve in ga spodbudi k aktivnemu načrtovanju lastnega razvoja.

3.6.1 Razvojno poročilo o izraženem potencialu

Razvojno poročilo je temeljni dokument, ki nastane po zaključku presojanja potenciala kandidata. Poročilo združuje ugotovitve iz več virov: presojo vodje z BARS-merili, samopresojo kandidata z BARS-merili, rezultate psihometričnega testiranja in ugotovitve kompetenčnega intervjuja. Tako dobimo dober vpogled v potencial kandidata.

Poročilo je namenjeno predvsem kandidatu in je zaupne narave. Hrani ga kadrovik, vpogled pa imajo poleg kandidata še neposredni vodja ter vodstvo organa. V poročilu se osredotočamo na vedenja na delovnem mestu, njihove učinke ter na realna tveganja, ki se lahko pokažejo ob večjih obremenitvah ali v zahtevnejših delovnih situacijah.

Osrednji del poročila je analiza izraženosti kompetenc. Za vsako kompetenco je podana stopnja izraženosti potenciala, opisana so tipična ustrezna vedenja kandidata in učinki teh vedenj ter naslovljena morebitna



neustrezna vedenja, vezana na kontekst kompetence. Analiza zajema ugotovitve v času presojanja in ne predstavlja dokončne napovedi za prihodnost, saj se kompetence lahko razvijajo.

Pri potencialih poročilo obsega ugotovitve analize izraženosti potenciala na temeljnih in vodstvenih kompetencah.

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

Pri kandidatih za naslednike so zajete temeljne in relevantne delovno specifične kompetence. V kolikor je naslednik predviden za zahtevno vodstveno delovno mesto, so namesto delovno specifičnih zajete vodstvene kompetence. Poleg tega pri kandidatih za naslednike poročilo vključuje še poglavje o prisotnosti najpomembnejših strokovnih znanj za prevzem zahtevnega strokovnega delovnega mesta.

Zaključni del poročila obsega povzetek, opis nadaljnje karierni poti pri potencialih oziroma presojo splošne skladnosti z delovno pozicijo pri kandidatih za naslednike ter razvojne usmeritve. Pri razvojnih usmeritvah se osredotočimo na omejeno število razvojnih področij ali kompetenc. Za vsako od obravnavanih kompetenc so navedeni razvojni cilj in konkretne razvojne aktivnosti.



“ V horoskopu sem prebral, naj pazim na komunikacijo. To mi ni bilo ravno v pomoč. V poročilu o izraženem potencialu pa sem prebral, da včasih pod pritiskom manj taktno komuniciram in naj vodjo prosim za iskreno povratno informacijo po sestankih, ki jih vodim. Od takrat naprej že pred sestankom razmislim o tem, kako bom nekaj sporočil. Po zadnjem sestanku me je vodja pohvalil. ”

Janez

Podrobne smernice za pisanje razvojnih poročil so na voljo v dokumentu [Navodila za pisanje poročil o izraženem potencialu in razvojnih usmeritvah](#). Priložena so tudi vzorčna poročila za [vodstveni potencial in naslednike](#).

3.6.2 Podajanje povratnih informacij

Povratne informacije so strukturiran pogovor med kadrovikom ali zunanjim kadrovskim svetovalcem in kandidatom. V pogovoru se predstavijo glavne ugotovitve iz razvojnega poročila, ki kandidata spodbudijo k aktivnemu načrtovanju lastnega razvoja.

Odnos s kandidatom se praviloma vzpostavi že na kompetenčnem intervjuju. Kandidata že takrat seznanimo, da presoji potenciala sledi pogovor, v katerem bo podrobno seznanjen z rezultati.

Priprava na pogovor obsega predvidevanje odzivov kandidata, opredelitev najbolj izstopajočih ugotovitev, analizo skladnosti rezultatov z zahtevami delovnega mesta (pri kandidatih za naslednike) ter iskanje razvojnih usmeritev. Predlagamo, da pogovor traja najmanj 60 minut, pri kompleksnejših profilih pa do 90 minut.

Povratne informacije naslavlajo občutljive vsebine, zato je način komunikacije velikega pomena. Pogovor naj bo odprt dialog, ne pa enosmerno sporočanje rezultatov. Kandidatu omogočimo, da poda refleksijo na povedano. Ker govorimo o njegovih vedenjih, ima na tem področju bistveno več informacij kot mi.

Pri komunikaciji upoštevamo nekaj načel. Osredotočamo se na vedenja, ne na osebnost (namesto »Ste zelo stabilni« raje rečemo »Glede na odgovore ostanete zbrani v stresnih situacijah«). Uporabljamo nevtralne izraze (manj izraženo, dosledno, občasno, redko) in se izogibamo čustveno nabitim pridevnikom (slabo, šibko, nerazvito, nezadostno, problematično). Šibke točke razložimo v pozitivnem, razvojnem jeziku, kjer



nakažemo bolj konstruktivna vedenja (namesto »V zahtevnih situacijah se težje odločno postavite zase« raje rečemo »V zahtevnih situacijah bi se lahko bolj odločno postavili zase«). Vedno interpretiramo celoto, kot je zapisana v poročilu, in se ne sklicujemo na posamezne psihometrične pripomočke ali metode.



“

Povratne informacije so več kot le seznanitev z rezultati. So priložnost za poglobljeno refleksijo in aktivacijo kandidata, da sam začne načrtovati svoj razvoj. Najdragocenejši del pogovora nastopi, ko zaposleni sam prepozna, kje in kako se želi razvijati.

”

Metka

Osrednji del pogovora je namenjen razvojnemu dialogu. Za ta del si vzamemo dovolj časa (najmanj 15 minut). Kandidata vprašamo, katere informacije so mu najbolj ostale v spominu in katere so nanj naredile največji vtis. Skupaj opredelimo področja, v katera bi v nadaljevanju rad vložil več truda in energije.

Pri iskanju razvojnih priložnosti kandidata usmerimo na področja, na katera ima realen vpliv in ki so zanj dosegljiva. V pomoč je lahko načelo 70-20-10, ki je podrobneje opisano v poglavju [Načrtovanje razvojnih aktivnosti](#). Odprta vprašanja pomagajo pri kandidatu spodbuditi refleksijo: »Če bi lahko izbrali le eno spremembo, katera bi ustvarila največjo razliko pri delu? Na katerem področju trenutno čutite največjo motivacijo za spremembo? Kdo vam lahko najbolj pomaga pri kariernem razvoju?«

Tak pogovor, v katerem tudi kandidat deli svoje notranje doživljanje in refleksijo na naše ugotovitve, je zaupne narave. Neposrednemu vodji in vodstvu organa prenesemo le zaključke in razvojne cilje, do katerih je prišel kandidat, vsebina pogovora pa ostane zaupna.

Natančna [navodila za podajanje povratnih informacij kandidatom](#) so v prilogah.



“

Pri podajanju povratnih informacij se v praksi pogosto srečamo tudi z odporom: kandidat se ne strinja, ni motiviran za razvoj ali odgovornost prelaga na organ. Takrat je bistveno, da ostanemo mirni, profesionalni in empatični. Sama se opiram na konkretna opažanja in vedenja. Ne prepričujem na silo, temveč sogovorniku odprem prostor za razmislek. Če motivacije za razvoj ni, skupaj poiščemo manjši, dosegljiv korak, ki lahko hitro prinese pozitiven učinek.

”

Metka

04

POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI

- 4.1 Določanje KDP
- 4.2 Določanje najpomembnejših strokovnih znanj, kompetenc ter drugih potrebnih sposobnosti in spretnosti
- 4.3 Prepoznavanje kandidatov za naslednike
- 4.4 Povzetek razlik pri delu s potenciali in nasledniki



4. Posebnosti dela z nasledniki

Načrtovanje nasledstev se začne z vprašanjem, kdo bi lahko prevzel delovno mesto, za katerega predvidevamo, da bo v bližnji prihodnosti nezasedeno. Pri tem ne gre le za nadomeščanje zaposlenega ob daljši odsotnosti, temveč za prepoznavanje zaposlenih, pri katerih so zahteve ciljnega delovnega mesta skladne z njihovimi znanji, izkušnjami, kompetencami in motivacijo.

Ko prepoznamo možne kandidate za naslednike, se pojavi vprašanje, kaj mora zaposleni še razviti oziroma znati, da bo na ciljnem delovnem mestu čim bolj učinkovit. Pri manj zahtevnih nalogah je uvajanje praviloma hitrejše. Zaposleni se nove vloge priuči z rednim delom in izkušnjami. Pri zahtevnih strokovnih ali vodstvenih delovnih mestih pa ni priporočljivo, da zaposleni novo vlogo usvaja po načelu poskusov in napak. Tam imajo napake večji vpliv na delovni proces, uporabnike storitev ali druge bistvene deležnike, zato je pomembno, da prenos organizacijskega znanja načrtujemo sistematično in proaktivno.

Premišljen, dolgoročen pristop je bistven na KDP. Te so za delovanje organa najpomembnejše in jih je praviloma tudi najtežje nadomestiti. Dober sistem nasledstev se zato začne z razumevanjem, katere delovne pozicije so z vidika nemotenega delovanja organa najbolj pomembne in kakšne možnosti za zapolnitev KDP imamo znotraj organa.

4.1 Določanje KDP

Vsako delovno mesto je pomembno, a le nekatera delovna mesta imajo strateški ali odločilen vpliv na delovanje organa. Za njih se je v strokovni literaturi uveljavil izraz, da so »ključna«.

Sistemizacija delovnih mest v DU sama po sebi ne omogoča dovolj natančne presoje njihove strateške pomembnosti oziroma ključnosti. Bolj uporaben izraz je »delovna pozicija«, kjer povežemo delovno mesto s konkretno vsebino dela oziroma z vlogo zaposlenega v delovnih procesih. Poimenovanje delovnega mesta je praviloma splošno in se pojavlja na več organih (npr. delovno mesto podsekretar nam več pove o zahtevnosti dela kot o njegovi vsebini). Delovna pozicija pa je enaka delovnemu mestu v organizacijski enoti, ki opravlja specifično vrsto delovnih nalog (npr. podsekretar, ki vodi projekt prenove kompetenčnega modela DU in njegove vpeljave v organe). Tako si lažje predstavljamo konkretno vsebino dela.

»Ključnost« delovne pozicije pomeni, da ima ta pozicija izrazit vpliv na delovanje, uspešnost ali razvoj organa. Ne gre nujno za pozicije, na katerih so zaposleni »najboljši« ali najuspešnejši zaposleni, temveč za pozicije, pri katerih kakovost zasedbe pomeni največjo razliko. Ključne so zlasti tiste pozicije, ki so strateško pomembne, težko nadomestljive, povezane z visoko stopnjo odgovornosti, zahtevajo specifična znanja ali kompetence ter pomembno vplivajo na bistvene delovne procese, odločitve ali rezultate organa. Prav zato je pri teh pozicijah še posebej pomembno, kdo jih zaseda, saj lahko ustrezna ali neustrezna zasedba bistveno vpliva na učinkovitost, stabilnost in dolgoročni razvoj organa. S preučevanjem KDP se pogosto ukvarjamo na strokovnih delovnih mestih, saj z njimi lažje opredelimo tista strokovna delovna mesta, ki so za nemoteno delovanje organa odločilnega pomena. V DU je vodja velikokrat tudi strokovnjak na svojem področju, zato je lahko tudi več vodstvenih delovnih pozicij prepoznanih kot ključnih.

Osnova za presojo ključnosti je vedno razumevanje, kakšne cilje organ zasleduje in kako deluje v praksi. Preden začnemo presojati, katere pozicije so ključne, je zato nujno, da najprej pregledamo strateške usmeritve organa. Kadar strateške usmeritve niso dovolj jasno zapisane, oblikujemo delovno skupino vodij in strokovnjakov, ki skupaj opredelijo bistvene cilje, prioritete in razvojne usmeritve organa. Hkrati analiziramo tudi temeljne delovne postopke, da razumemo, kje v organu nastaja največja vrednost in kateri deli organa so najpomembnejši za njegovo delovanje. Šele na tej podlagi lahko smiselno določimo seznam delovnih pozicij, ki jih bomo presojali z vidika njihove ključnosti, torej glede na njihov dejanski prispevek k uresničevanju strateških ciljev in nemotenemu delovanju organa.



Postopek presojanja KDP praviloma vključuje naslednje korake:

- izbor nominiranih delovnih pozicij glede na kriterije (predstavljeni so v nadaljevanju),
- presojanje pozicij po kriterijih (z možnostjo določanja uteži in multiplikatorjev, če je to smiselno),
- uskladitev glede izbora KDP in
- obdobjno posodabljanje seznama.

Čeprav vse delovne pozicije prispevajo k uspešnosti organa, je pomembno, da kot ključne opredelimo le omejeno število pozicij. Praviloma gre za od 5 % do 20 % pozicij, idealno pa 5 % do 10 % vseh pozicij v organu. To so tiste pozicije, brez katerih organ težko deluje ali pri katerih neustrezna zasedba bistveno vpliva na uspešnost organa. Takšne pozicije so pogostejše prisotne na vsebinsko zahtevnih področjih, medtem ko jih je na operativnih in izvedbenih področjih praviloma manj.

Za usmeritve in pomoč pri presoji KDP uporabimo [Metodologijo za opredelitev KDP](#), kjer so podana natančnejša navodila za določanje KDP.

Izbor delovnih pozicij, ki jih nominiramo za ključne, opravimo glede na štiri kriterije:

1. Povezanost pozicije s strateškimi cilji,
2. Sistemski vpliv pozicije na deležnike,
3. Odvisnost pozicije od zaposlenega in
4. Nezamenljivost pozicije.



“Imel sem kar veliko težav, ko sem skušal realno presoditi prispevek določene delovne pozicije k strateškim ciljem organa. Zato sem se za pomoč obrnil na svojega nadrejenega. Skupaj sva se odločila, da pripravimo nabor KDP na ravni organa ter v aktivnosti vključimo tudi vodstvo organa.”

Miha

Povezanost s strateškimi cilji pomeni, da ta pozicija na vsebinski ravni pomembno vpliva na smer delovanja matičnega organa. Gre za pozicije, ki oblikujejo programe, soustvarjajo odločitve in usmerjajo prioritete. Njihov vpliv presega zgolj interno operativno izvajanje nalog – usmerjajo namreč, kaj se bo delalo in zakaj, ne le kako.



“Ugotavljanje povezanosti delovne pozicije s strateškimi cilji je zelo zahtevno, če organ nima jasno opredeljene strategije oziroma strateških prioritet. Pri tem je pomembno imeti v mislih, da so strateški cilji tisti cilji, ki izhajajo iz poslanstva organa ali strateških usmeritev organa, ne cilji, ki naslavlajo tekoče operativne zadeve organa.”

Metka

Sistemski vpliv na deležnike govori o tem, kako močan in širok vpliv ima posamezna pozicija. Pomembno je razlikovati med pozicijami, ki so močno operativno vpete v različna področja, in tistimi, ki na vsebinski ravni krojijo odločitve s širšimi posledicami. Strateško vplivne pozicije sodijo v drugo skupino: njihove odločitve lahko pomembno vplivajo na delovanje organa, položaj deležnikov ter tudi na širšo javnost. Pogosto so povezane tudi z večjimi posledicami morebitnih napak, vključno s finančnimi učinki ali tveganji neskladnosti z zakonodajo.



Pri kriteriju **Sistemeski vpliv na deležnike** tako presojava, v kolikšni meri pozicija predstavlja osrednje vozlišče v organu, skozi katerega potekajo bistveni postopki, naloge ali odločitve. Bolj ko je pozicija vključena v večje število postopkov in bolj ko vpliva na delovanje drugih delov DU ali celo drugih organov, bolj je ključna.



“Ugotavljanje povezanosti delovne pozicije s strateškimi cilji je zelo zahtevno, če organ nima jasno opredeljene strategije oziroma strateških prioritet. Pri tem je pomembno imeti v mislih, da so strateški cilji tisti cilji, ki izhajajo iz poslanstva organa ali strateških usmeritev organa, ne cilji, ki naslavljajo tekoče operativne zadeve organa.

Metka

”

Odvisnost pozicije od zaposlenega pomeni, da je uspešnost na določeni delovni poziciji v veliki meri odvisna od zaposlenega, ki jo zaseda. V takšnih primerih lahko kompetentni zaposleni dosega bistveno boljše rezultate, medtem ko brez ustreznega nosilca pozicije cilji pogosto niso doseženi. To je še posebej pogosto pri tistih pozicijah, kjer postopki niso jasno zapisani, temveč so ponotranjeni kot rezultat dolgotrajnih izkušenj in učenja.

Nezamenljivost pozicije se kaže predvsem v tem, da nosilec razpolaga s specifičnimi znanji in izkušnjami, ki jih je težko nadomestiti, ter da je nadomeščanje oteženo bodisi znotraj organa bodisi na trgu dela (na razpolago je zelo malo kandidatov za zapolnitev te pozicije). Za dobro delo je potrebno intenzivno uvajanje ob začetku dela in več let izkušenj za doseganje kakovostnih rezultatov. Tveganje dodatno povečuje možnost odhoda nosilca pozicije. Čeprav so naloge ali službe, kot so kadri ali finance, redkeje prepoznane kot KDP, lahko to postanejo v primerih, ko imajo neposreden vpliv na doseganje strateških ciljev. V zadnjem času se kot posebej pomembna izkazujejo tudi specifična znanja s področja informatike, kar tudi tovrstne pozicije uvršča med visoko tvegane.



“Moja pozicija sicer ni prepoznana kot ključna, ampak če bi manjkal na službenem pikniku, bi to predstavljalo pravo tveganje za vzdušje! Ja, rekel bi celo, da sem osrednje vozlišče dobre volje.

Janez

”

Pri presoji ključnosti delovne pozicije je pomembno upoštevati, da se lahko pojavljajo na različnih ravneh v organu in niso nujno vezane na vodstvene funkcije. Hierarhični položaj sam po sebi ne pomeni, da je pozicija ključna, prav tako pa težavnost zapolnitve določenega delovnega mesta še ne pomeni, da ima ta pozicija nadpovprečen vpliv na uspešnost organa. Pozicijo vedno presojava z vidika njenega namena in pričakovanega izvajanja dela, ne pa glede na zaposlenega, ki jo trenutno zaseda. Ob tem je treba upoštevati tudi, da se lahko ključnost pozicij s časom spreminja (npr. zaradi sprememb strateških ciljev ali drugačne razdelitve dela med organi), zato je treba pri presoji upoštevati tako trenutno stanje kot tudi prihodnji razvoj organa in okolja.

Izbrane pozicije nato presodimo s pomočjo **obrazca** po štirih kriterijih: Povezanost s strateškimi cilji organa, Sistemeski vpliv na deležnike, Odvisnost pozicije od zaposlenega ter Nezamenljivost pozicije. Presojanje poteka na tristopenjski lestvici. Pri tem velja, da morajo pozicije na posameznih kriterijih doseči vsaj dve točki, pri čemer mora biti pri vsaj enem kriteriju dosežena najvišja presoja, da se lahko obravnavajo kot ključne.

Eden od pomembnih ciljev določanja KDP je zmanjševanje kadrovskih tveganj. Organ mora zagotoviti, da obstajajo zaposleni, ki lahko v primeru nenadnih odsotnosti prevzamejo vsaj del nalog na KDP. Ker



priprava za delo na KDP praviloma traja dlje kot na drugih pozicijah, je smiselno nanje vezati pomembne elemente dela z nasledniki, kot so pravočasno prepoznavanje kandidatov za naslednike ter celovit razvoj potrebnih znanj in kompetenc. Če povzamemo: četudi na organu na splošno ne zaznavamo potrebe po sistematičnem delu z nasledniki, je to smiselno narediti vsaj za tiste KDP, kjer je večje tveganje za odhod zaposlenega, ki KDP trenutno zaseda.

4.2 Določanje najpomembnejših strokovnih znanj, kompetenc ter drugih potrebnih sposobnosti in spretnosti

Učinkovito prepoznavanje in razvoj naslednikov temeljita na jasno opredeljenih kriterijih glede znanj, kompetenc in drugih sposobnosti, ki jih zaposleni potrebuje za uspešno opravljanje dela na zahtevnih delovnih mestih. Ti kriteriji morajo izhajati iz strateških usmeritev organizacijske enote ter iz konkretnih zahtev ciljnega delovnega mesta. Pri tem je pomembno, da izhajamo iz dejanskega dela in pričakovanih rezultatov na tem delovnem mestu, ne pa zgolj iz njegovega formalnega opisa. Vodja določi najpomembnejša strokovna znanja pred samopresojo zaposlenega o izraženosti najpomembnejših strokovnih znanj. Vodje in kadroviki lahko znanja in kompetence sistematično opredelijo s pomočjo [metodologije za popis znanj in kompetenc](#). V obrazcu določijo nabor potrebnih strokovnih, organizacijskih in drugih relevantnih znanj ter izkušenj, opredelijo pričakovano raven njihove razvitosti ter presodijo, kako zahtevno je posamezna znanja pridobiti ali prenesti na druge. Takšen pristop omogoča bolj realno načrtovanje razvoja naslednikov, saj upošteva tudi časovno dimenzijo in kompleksnost učenja.

Pomembno izhodišče predstavlja tudi [kompetenčni model DU](#), ki služi kot okvir za določanje bistvenih kompetenc. Pri nasledstvih za zahtevna vodstvena delovna mesta je v ospredju izraženost temeljnih in vodstvenih kompetenc, medtem ko pri zahtevnih strokovnih delovnih mestih poleg temeljnih kompetenc upoštevamo tudi delovno specifične kompetence. Na ciljnem delovnem mestu je zato smiselno jasno opredeliti, katere kompetence so pomembne za uspešnost in kakšna raven njihove razvitosti je potrebna za učinkovito opravljanje dela.

Poleg znanj in kompetenc je pomembno upoštevati tudi druge sposobnosti in značilnosti zaposlenega. Pomembno vlogo ima predvsem motivacija za prevzem ciljnega delovnega mesta, ki se kaže v pripravljenosti na učenje, sprejemanje novih izzivov, prevzemanje odgovornosti ter sposobnosti refleksije in osebnega razvoja. Brez ustrezne motivacije tudi sicer ustrezno usposobljen zaposleni praviloma ne bo uspešen v zahtevnejši vlogi.

4.3 Prepoznavanje kandidatov za naslednike

Prepoznavanje kandidatov za naslednike je del širšega ravnanja s potenciali in pomeni »zgodnje prepoznavanje in pripravo kandidatov za prevzem zahtevnih vodstvenih in strokovnih delovnih mest, ko se te sprostijo (npr. ob upokojitvah, odhodih in izrednih dogodkih), da se zagotovi kontinuiteta delovanja« (OECD, 2021b). Pri KDP so vložki bistveno večji, zato mora biti pristop še toliko bolj sistematičen, načrten in dolgoročno usmerjen.



“Prepoznavanje kandidatov za naslednike je bolj ciljno usmerjen postopek kot prepoznavanje potencialov. Medtem ko slednje zajema širšo skupino zaposlenih z razvojnimi potenciali, se načrtovanje nasledstev osredotoča na zaposlene, ki bi lahko v razmeroma kratkem ali srednjeročnem obdobju prevzeli ciljno delovno mesto.”

Metka



Izhodišče za ta postopek je vedno predhodna natančna opredelitev ciljnega delovnega mesta, s popisom najpomembnejših strokovnih znanj in kompetenc za te delovne pozicije. Šele na tej podlagi lahko učinkovito presojamo, ali imamo na voljo ustrezne kadre ali pa moramo v njihov razvoj dodatno vlagati oziroma iskati rešitve na trgu dela.

Za posamezno ciljno delovno mesto se lahko izbere dva kandidata za naslednika (v primeru KDP, za katera je čas priprave na prevzem praviloma daljši, lahko izberemo tudi tri kandidate), da se izognemo kadrovskemu tveganju, ki izhaja iz zanašanja zgolj na enega kandidata. Ti kandidati se vzporedno pripravljajo za prevzem ciljnega delovnega mesta, vendar vsak po svojem kariernem načrtu. Ta je prilagojen specifikam močnih in razvojnih področij kandidata.

Pri postopku prepoznavanja kandidatov za naslednike moramo upoštevati tudi posebnosti DU. Namen dela z nasledniki je predvsem pravočasna priprava ustreznih kandidatov, ne pa zagotavljanje njihove premestitve na izbrano pozicijo. To dodatno poudarja pomen dolgoročnega razvoja, motivacije kandidatov in kontinuirane podpore vodstva, saj gre za postopek, ki presega kratkoročne organizacijske ali politične cikle.

Pomembna je tudi povezava med delom s potenciali in nasledniki. Zaposleni, ki so že prepoznani kot potenciali, imajo praviloma prednost pri vključevanju v postopke nasledstev, saj je organ vanje že vlagal in jih prepoznal kot motivirane ter razvojno usmerjene. S tem delo s potenciali dobi jasen namen in neposredno povezavo s kariernimi napredovanji in zasebno bolj odgovornih delovnih mest.

Pri izbiri kandidatov za naslednike je pomembno, da ne dajemo prevelike teže zgolj trenutnemu znanju ali izkušnjam, temveč prepoznavamo zaposlene, ki imajo ustrezne kompetence, razvojni potencial in osebnostne značilnosti za prihodnje vloge. Če se postopka lotimo pravočasno, nismo pod pritiskom, da izbiramo med trenutno »najbolj pripravljenimi«, temveč lahko razvijamo zaposlene, ki dolgoročno najbolje ustrezajo ciljnemu delovnemu mestu. Pri tem imajo praviloma prednost tisti, katerih kompetence so najbolj skladne z zahtevnim delovnim mestom, saj je kompetence praviloma težje razvijati kot strokovna znanja.

Časovni vidik je pri načrtovanju nasledstev bistven. Iskanje in razvoj kandidatov za naslednike se mora začeti dovolj zgodaj, praviloma vsaj toliko časa vnaprej, kolikor traja intenzivno uvajanje v delo na zahtevnem delovnem mestu. Pri KDP je to obdobje pogosto daljše od enega leta.



“Pri naslednikih sem zelo pozorna na časovno dimenzijo. Kandidati za naslednike se na ciljno delovno mesto ne smejo začeti pripravljati prepozno, da za njihovo kakovostno pripravo ne zmanjka časa, obenem pa tudi ne bistveno prezgodaj, saj bi lahko njihova znanja zastarala ali bi izgubili motivacijo.

Metka

”

Prepoznavanje kandidatov za naslednike temelji na kombinaciji različnih metod in virov, podobno kot prepoznavanje potencialov v DU. Neposredni vodje so tisti, ki pripravijo širši nabor zaposlenih (če je to mogoče), kateri izkazujejo motivacijo za prevzemanje ciljnih delovnih mest, njihovi rezultati in način dela pa kažejo na prisotnost potenciala. V nadaljevanju je postopek njihove identifikacije podoben kot pri prepoznavanju potencialov (presoja na podlagi BARS-meril s strani vodij, kalibracijski sestanki za določitev ožjega nabora kandidatov za naslednike, samopresoja na podlagi BARS-meril, kompetenčni intervjuji, samopresoja izraženosti najpomembnejših strokovnih znanj in psihometrično testiranje).



4.3.1 Presoja trenutne pripravljenosti

Presoja trenutne pripravljenosti je postopek, s katerim opredelimo, kje se kandidat za naslednika trenutno nahaja v primerjavi z zahtevami ciljnega delovnega mesta. Ne gre za presojo uspešnosti na sedanjem delovnem mestu, temveč za oceno razkoraka med trenutnim in zahtevanim nivojem kompetenc, znanj ter vedenj. Presoja pripravljenosti je pomembna za oblikovanje realnega in izvedljivega kariernega načrta. Pomaga nam prepoznati prednostna razvojna področja in časovno umestiti pričakovan prehod kandidata na ciljno delovno mesto.



“Pri naslednikih primerjam trenutno in zahtevano raven. Pri potencialih, kjer ciljno delovno mesto ni vnaprej določeno, pa je zgodba nekoliko drugačna. Za okvir vzamem vodstvene kompetence iz kompetenčnega modela. Ker stremim k visoki izraženosti vodstvenih kompetenc, je povprečje ocen vodstvenih kompetenc nad 3,5 pokazatelj prisotnosti potenciala za vodenje v tem trenutku, pri čemer noben od vedenjskih indikatorjev nikoli ne sme biti ocenjen z 1 (nikoli).”

Metka

4.3.2 Pomembna področja primerjave

Trenutno pripravljenost presojamo na treh pomembnih področjih. Prvo področje so kompetence: za vsako od relevantnih kompetenc iz kompetenčnega modela DU primerjamo, kako zaposleni trenutno deluje in kakšno raven kompetence zahteva ciljno delovno mesto. Posebno pozornost posvetimo kompetencam, ki so za ciljno delovno mesto najpomembnejše. Na primer pri delovnem mestu, kjer je treba preučiti in razumeti večje količine kompleksnih podatkov, je morda najpomembnejša delovno specifična kompetenca Analitično razmišljanje.

Drugo pomembno področje je izraženost najpomembnejših strokovnih znanj. Presajo znanj podata tako vodja kot kandidat sam, pri čemer je znanje presojeno kot prisotno, delno prisotno ali odsotno.

Tretje področje sta karierna motivacija in ambicioznost kandidata. Visoka motivacija pomeni, da ima kandidat ugodno izhodišče za nadaljnji razvoj. Kadar je motivacija nizka ob sicer dobro razvitih kompetencah, je smiselno v razvojnem pogovoru raziskati morebitne ovire in zadržke.

4.3.3 Presoja splošne skladnosti

Pri kandidatih za naslednike kadrovik ali zunanji kadrovski svetovalec v zaključnem delu poročila poda presojo splošne skladnosti kandidata s ciljnim delovnim mestom. Skladnost lahko presodimo na večstopenjski lestvici (npr. nizka skladnost, zmerna skladnost, visoka skladnost, zelo visoka skladnost in izjemna skladnost). Ta presoja združuje vpogled v kompetence, znanja, motivacijo in razvojni potencial kandidata ter predstavlja celostno presojo, v kolikšni meri je kandidat že pripravljen na prevzem ciljnega delovnega mesta.

Presoja skladnosti ni »da« ali »ne«, temveč usmeritev za nadaljnje načrtovanje. Tudi kandidat z zmerno skladnostjo je lahko primeren za nasledstvo, če sta čas in podporno okolje ustrezna.



4.3.4 Od presoje do kariernega načrta

Presoja trenutne pripravljenosti sama po sebi nima vrednosti, če je ne prevedemo v konkretne razvojne aktivnosti. Rezultati presoje se neposredno prenesejo v razvojne usmeritve poročila in nato v [karierni načrt](#).

Najprej opredelimo prednostna razvojna področja. To so kompetence ali znanja, pri katerih je razkorak med trenutnim in zahtevanim nivojem največji in pri katerih lahko izboljšava največ prispeva k pripravljenosti za ciljno delovno mesto. Nato oblikujemo razvojne aktivnosti, pri čemer upoštevamo pristop, podrobneje opisan v poglavju [Načrtovanje razvojnih aktivnosti](#). Nazadnje opredelimo časovni okvir in vmesne mejnike. Razvoj kompetenc praviloma zahteva od šestih mesecev do dveh let intenzivnega dela. Pomembno je, da skupaj s kandidatom in vodjo določimo vmesne točke preverjanja napredka, ki omogočajo pravočasne prilagoditve kariernega načrta.

Razvoj kandidatov za naslednike ne pomeni zgolj prenosa znanj trenutnega nosilca ciljnega delovnega mesta, temveč mora biti usmerjen tudi v prihodnje potrebe organa. Zaradi tega moramo razvoj zastaviti širše, z vključevanjem različnih izkušenj, projektov in nalog, ki kandidatu omogočajo celostno razumevanje delovanja organa ter postopno krepitev zahtevanih kompetenc. Pri tem ima glavno vlogo vodja, ki prepozna potencialne, usmerja njihov razvoj in jim omogoča pridobivanje relevantnih izkušenj, medtem ko kadrovska služba skrbi za strukturiranost, objektivnost in širši pogled na potrebe organa. Načrti razvoja kandidatov za naslednike so praviloma individualizirani in do določene mere tudi zaupni (bolj kot to velja za potencialne) ter dostopni predvsem vodji in kadrovski službi.



4.4 Povzetek razlik pri delu s potenciali in nasledniki

Oba postopka, delo s potenciali in nasledniki, sta močno prepletena. Za lažje razumevanje obeh pojmov v spodnji tabeli prikazujemo bistvene poudarke v obeh postopkih.

Tabela 2

Bistveni poudarki pri delu s potenciali in nasledniki

	POTENCIALI	NASLEDNIKI
Namen	Identificirati zaposlene z visokim potencialom za zahtevna delovna mesta.	Identificirati zaposlene, ki so najboljši možni notranji kandidati za prevzem ciljnega delovnega mesta.
Obseg vključevanja zaposlenih	Pogosto na ravni celotnega organa.	Ožji, fokus na specifična področja dela.
Smer razvoja	Manj dorečena, najpogosteje priprava na splošno vodstveno vlogo v prihodnosti.	Jasno dorečena, ciljno delovno mesto.
Način presoje potenciala	Nominacija, BARS-presoja/samopresoja, kalibracijski sestanki, psihometrično testiranje, kompetenčni intervju.	Nominacija, BARS-presoja/samopresoja, kalibracijski sestanki, psihometrično testiranje, kompetenčni intervju, ocena/samoocena najpomembnejših strokovnih znanj.
Presojane kompetence	Temeljne in vodstvene kompetence.	Temeljne in vodstvene (pri kandidatih za naslednike vodij) ali temeljne in delovno specifične kompetence (pri kandidatih za naslednike strokovnih pozicij).
Prioritetno merilo za izbor	Visok razvojni potencial (kombinacija kompetenc, rezultatov, karierne motivacije).	Skladnost z zahtevami ciljnega delovnega mesta (kompetence, motivacija in trenutna raven strokovnih znanj).
Časovna perspektiva	Daljša (do 5 let).	Nekoliko krajša (do 3 leta).
Število kandidatov za razvoj	Več kandidatov, vključitev v nabor potencialov.	Manj kandidatov za ciljno delovno mesto (1-3).
Splošen fokus pri razvoju	Širša znanja, poznavanje organizacije in razvoj kompetenc.	Razvoj kompetenc in pridobivanje najpomembnejših strokovnih znanj za ciljno delovno mesto.
Karierni načrt	Usmerjen v splošni razvoj.	Natančen, prilagojen zahtevam ciljnega delovnega mesta.
Fokus pri učenju z delovnimi izzivi	Projektno delo, zahtevne naloge, kroženje.	Nadomeščanje, sodelovanje pri konkretnih izzivih na ciljnem delovnem mestu.
Fokus pri učenju z drugimi	Neformalno mentorstvo.	Senčenje.
Fokus pri usposabljanjih	Izkustvena usposabljanja za razvoj kompetenc.	Specialna strokovna usposabljanja.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Pomoč pri določanju KDP	Strukturirana analiza za presojo KDP z argumenti za in proti.	»Deluj kot zunanji kadrovski svetovalec za ravnanje s kadri v državni upravi. Pomagaj mi presoditi, ali je naslednja delovna pozicija ključna. Pozicija: [vpišite naziv in kratek opis dela]. Presodi jo po štirih dejavnikih: 1) povezanost pozicije s strateškimi cilji, 2) sistemski vpliv pozicije na deležnike, 3) odvisnost rezultatov od konkretnega izvajalca in 4) tveganost pozicije (redkost znanj, težavnost nadomestitve). Postavi mi vprašanja, da dobiš manjkajoče informacije, ki ti pomagajo določiti ključnost pozicije. Za vsak dejavnik navedi argumente ZA in PROTI ključnosti. Na koncu podaj skupno presojo.«
Popis znanj in kompetenc za KDP	Strukturiran nabor znanj, kompetenc in lastnosti za konkretno KDP.	Prilepite oziroma priložite anonimiziran intervju z vodjo glede znanj in kompetenc ključne delovne pozicije. Vpišite v UI orodje: »Za ključno delovno pozicijo [vpišite naziv, npr. vodja kadrovske službe] v organu državne uprave pripravi na podlagi intervjuja popis: 1) pet najpomembnejših strokovnih znanj, 2) relevantne delovno specifične kompetence in na kateri ravni so zahtevane [priložite kompetenčni model DU] in 3) pričakovane osebnostne značilnosti. Za vsako znanje oceni tudi, kako zahtevno ga je pridobiti (enostavno, srednje, zahtevno).«
Načrt prenosa znanja	Konkretna aktivnosti za prenos najpomembnejših znanj s trenutnega nosilca na kandidata za naslednika.	»Pripravi načrt prenosa znanja s trenutnega nosilca ključne delovne pozicije na kandidata za naslednika v organu državne uprave. Pozicija: [vpišite]. Najpomembnejša znanja za prenos: [naštejte]. Načrt naj vsebuje: 1) časovnico prenosa (6–12 mesecev), 2) za vsako znanje konkretno aktivnost prenosa (senčenje, soudeležba, neformalno mentorstvo, dokumentacija postopkov), 3) način preverjanja uspešnosti prenosa in 4) opozorilo glede tveganj (npr. odhod nosilca pred zaključenim prenosom znanja).«

05

CELOVIT RAZVOJ POTENCIALOV IN NASLEDNIKOV

- 5.1 Načrtovanje razvojnih aktivnosti
- 5.2 Spremljanje napredka in vzdrževanje motivacije



5. Celovit razvoj potencialov in naslednikov

5.1 Načrtovanje razvojnih aktivnosti

Načrtovanje razvoja pri delu s potenciali in nasledniki ne pomeni le splošne namere o nadaljnjem razvoju potenciala, temveč vključuje konkretne in časovno opredeljene razvojne aktivnosti, dogovorjene v razvojnem pogovoru med vodjo in potencialom.



“Razvijam se že celo življenje, vendar bolj po občutku. Letos pa sva z vodjo razvoj prvič prevedla v konkretne korake. Moram priznati, da me čaka zanimivo leto.”

Janez

Razvoj potencialov in naslednikov praviloma poteka v več fazah skozi daljše časovno obdobje. Načrtovanje razvojnih aktivnosti naj bo zato konkretno, postopno in raznoliko. Opredeliti moramo, katere izkušnje bo zaposleni pridobil, katere zahtevnejše naloge ali projekte bo prevzel, kdo mu bo nudil podporo, kako pogosto bo prejemal povratne informacije in kdaj bomo preverili njegov napredek. Velik del razvoja poteka interno, skozi delo, sodelovanje pri projektih, neformalno mentorstvo, opazovanje dela izkušenih sodelavcev ter ciljno usmerjena usposabljanja. Glavne elemente takšnega razvojnega dela v nadaljevanju podrobneje osvetljujemo skozi:

- načelo 70–20–10,
- smiselno zaporedje razvojnih aktivnosti,
- vodenje razvojnega pogovora (lahko ob podpori [modela ZDAJ](#)) in
- pripravo kariernega načrta.

5.1.1 Načelo 70–20–10: okvir za raznolik razvoj

Vsak vodja si želi zaposlene, ki se razvijajo. A razvoj redko pride sam od sebe in še redkeje zgolj z udeležbo na usposabljanju enkrat letno. Predstavljajmo si zaposlenega, ki se je udeležil odlične delavnice o vodenju projektov. Navdušen se je vrnil v pisarno, vendar je dva tedna pozneje delal enako kot prej. Znanje je bilo prisotno, priložnosti za uporabo pa ni bilo. Prav to je pogosta past razvoja, ki temelji zgolj na formalnih usposabljanjih.

Načelo 70–20–10 temelji na spoznanju, da se zaposleni največ naučijo skozi neposredne delovne izkušnje, ne pa zgolj z udeležbo na usposabljanjih. Po tem načelu naj razvojne aktivnosti sledijo naslednjemu razmerju:

- **70 %** razvoja poteka skozi pridobivanje zahtevnih delovnih izkušenj, kot so koordiniranje delovnih nalog, vodenje sestankov, predstavitev rezultatov vodstvu in drugo praktično delo na zahtevnejših nalogah,
- **20 %** razvoja izhaja iz učenja od drugih, na primer skozi povratne informacije, neformalno mentorstvo, senčenje vodje ali izkušenega sodelavca, pripravo in izvedbo usposabljanj ali skupno refleksijo po zaključenem projektu,



- **10 %** razvoja predstavljajo formalna usposabljanja in izobraževanja, kot so udeležba na različnih delavnicah, e-seminarjih in strokovnih dogodkih.

**Slika 2***Načelo 70-20-10*

Razmerje ni togo, temveč gre za usmerjevalno načelo, ki poudarja pomen praktičnih izkušenj. Vodja skupaj z zaposlenim izbere kombinacijo aktivnosti, ki ustreza tako razvojnim potrebam zaposlenega kot tudi zmožnostim organa. Kadrovik nudi strokovno podporo, na primer pomaga vodji prepoznati, katere razvojne aktivnosti so glede na ugotovljene kompetence iz razvojnega poročila najprimernejše.

Pri razvoju zaposlenih vodja hodi po tanki meji med postavljanjem visokih pričakovanj in podporo zaposlenim. Oboje je nujno in nobeno ne deluje dobro brez drugega. Visoka pričakovanja brez podpore zaposlene hitro pripeljejo do občutka osamljenosti in preobremenjenosti, kar zmanjša motivacijo in poveča tveganje za napake. Podpora brez visokih pričakovanj pa, čeprav dobronamerna, pogosto vodi v stagnacijo, saj zaposleni ostane v varnem območju in nima pravega razloga, da bi presegal samega sebe. Šele ko sta obe komponenti sočasno prisotni, nastane pogoj za resničen razvoj. Zaposleni ve, da mu vodja zaupa dovolj, da mu preda zahtevno nalogo, hkrati pa čuti, da pri tem ni prepuščen samemu sebi. Ta kombinacija visokih pričakovanj in iskrene podpore je tisto, kar v praksi loči razvoj, ki ostane na papirju, od razvoja, ki se dejansko zgodi.

Ravno zato je pomembno, da vodja aktivno išče priložnosti za delegiranje nalog. Vodja, ki vse drži v svojih rokah, sčasoma izgubi pregled tako nad nalogami kot nad dogajanjem v ekipi.



“Precej časa sem potreboval, da sem, močno preobremenjen z operativnim delom, našel čas za opazovanje, kdo v moji ekipi se razvija, kje so njegove razvojne priložnosti in kdo potrebuje mojo podporo. Če sem želel postati res dober vodja, sem moral začeti precej nalog delegirati svojim zaposlenim.”

Miha

Delegiranje tako ni zgolj orodje za razbremenitev vodje, temveč pogoj za to, da vodja sploh lahko opravlja svojo razvojno vlogo in da se ekipa razvija kot celota. Poleg tega zaposleni, ki ne dobijo priložnosti za prevzemanje odgovornosti, ne morejo razviti kompetenc, ki jih od njih pričakujemo. Delegiranje je obojestransko koristno: vodja ohrani strateški pregled nad delom ekipe, zaposleni pa dobijo konkretne priložnosti za razvoj, ki jih nobeno formalno usposabljanje ne more nadomestiti.



ZAHTEVNI DELOVNI IZZIVI (70 %)

Najintenzivnejši razvoj potencialov se zgodi takrat, ko so zaposleni soočeni z nalogami, ki so nekoliko zahtevnejše od njihovih običajnih nalog, jih spodbujajo k iskanju novih rešitev in jim omogočajo prevzemanje odgovornosti. Vodja ima glavno vlogo pri tem, da zaposlenemu namerno dodeli takšne naloge.

Primeri zahtevnih izzivov, ki spodbujajo razvoj kompetenc, vključujejo:

- prevzem vloge koordinatorja manjšega projekta ali druge vidnejše vloge,
- vodenje delovnega sestanka ali delavnice,
- aktivno sodelovanje v medresorski delovni skupini,
- pripravo predloga izboljšave postopka ali storitve,
- opravljanje dela v projektni ali delovni skupini (tudi v drugem organu),
- začasno premestitev na drugo delovno mesto,
- reševanje zahtevnejšega primera z več deležniki,
- aktivno sodelovanje pri uvajanju sprememb,
- podajanje neprijetne povratne informacije,
- samostojno pripravo zahtevnih priporočil ali analiz,
- predstavitev rezultatov oziroma rešitev vodstvu ali zunanji javnosti in
- delo izven opisa delovnega mesta (npr. nadomeščanje vodje).



“Pri dodeljevanju izzivov potencialu se vprašam: Ali ta naloga od njega zahteva, da razvije vsaj eno kompetenco, ki jo želi okrepiti? Je dovolj zahtevna, a hkrati izvedljiva? Izziv mora biti dovolj velik, da spodbuja razvoj, vendar ne tako velik, da povzroči umik.”

Metka

UČENJE OD DRUGIH (20 %)

Drugi steber razvoja so načini učenja od drugih, na primer:

- neformalno mentorstvo s strani izkušenega sodelavca,
- senčenje vodje ali izkušenega strokovnjaka,
- kolegijski coaching³ oziroma kolegijska podpora sodelavcu na podobni ravni,
- individualni coaching⁴,
- sodelovanje v skupini strokovnjakov,
- povratne informacije po zahtevnejših nalogah,
- opazovanje vodij v drugih organizacijskih enotah pri vodenju,
- skupna refleksija po končanih projektih,
- vloga neformalnega mentorja mlajšemu sodelavcu in
- priprava in izvedba programov usposabljanja.

Razvoj, ki poteka zgolj skozi delo brez stalne refleksije, je manj učinkovit. Izkušnje lahko skozi pogovor osmislimo in jih s tem lažje prenesemo v prakso. Zaposleni potrebuje povratno zanko, ki mu pomaga razumeti, kaj dela dobro in kje so priložnosti za izboljšave. Zato so kakovostne povratne informacije in priložnosti za učenje od izkušenih sodelavcev ali vodij zelo pomembne. Več o povratnih informacijah je na voljo [v poglavju o podajanju povratnih informacij v priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v DU](#).

³ Kolegijski coaching je proces med dvema kolegom, ki se s pomočjo posebnih tehnik, metod in orodij vzajemno podpirata pri doseganju želenih ciljev in profesionalnem razvoju.

⁴ Individualni coaching je cikel razvojno usmerjenih pogovorov, v katerih strokovno usposobljena oseba (coach) omogoči zaposlenemu (pogosto vodji ali bodočemu vodji), da se zave svojih možnosti izbire, razvija prožnost v vedenju in preizkuša nove veščine.



Vodji ni treba organizirati posebnih srečanj ali uvajati novih postopkov, da bi spodbudil učenje od drugih. Pogosto zadostuje že to, da zavestno izkoristi priložnosti, ki so že prisotne v vsakdanjem delu. Nekaj konkretnih načinov:

Predaja znanja: kje začeti

Predaja znanja je eden od glavnih elementov razvoja v organu. V kontekstu dela s potenciali je zlasti pomembna v dveh smereh: potencial pridobiva znanje od izkušenih sodelavcev ali vodij, hkrati pa ga – ko to postane smiselno – tudi sam predaja naprej. S tem krepimo kulturo medsebojnega učenja in dolgoročno zmanjšujemo tveganje, ki nastane, če znanje ostane le pri zaposlenih. Predaja znanja se pogosto dogaja neformalno: skozi skupno reševanje problemov, soudeležbo pri zahtevnih nalogah ali redne pogovore, v katerih vodja ali bolj izkušen sodelavec deli svoje izkušnje in način razmišljanja.



“Svojemu mlajšemu kolegu največ dragocenih nasvetov in znanja predam kar med malico ali med odmorom za kavo. Lahko bi rekel, da pri nas razvoj poteka tudi na kavni pogon.”

Janez

Vodja povratno informacijo umesti v obstoječe pogovore. Po zahtevnejši nalogi ali predstavitvi naj si vodja vzame pet minut za kratek pogovor z zaposlenim: kaj je šlo dobro in kaj bi naslednjič naredili drugače. Ni potreben poseben obrazec ali sestanek, dovolj je namerna osredotočenost na kratek pogovor.

Povabi zaposlenega na sestanek, na katerem sicer ne bi bil prisoten. Senčenje ne zahteva posebne organizacije. Če gre vodja na medresorski sestanek ali se udeležuje zahtevnejšega usklajevanja, lahko potencial povabi s sabo kot opazovalca. Po sestanku si vzameta deset minut za refleksijo.

Poveže ljudi znotraj ekipe. Ko vodja opazi, da ima eden od zaposlenih razvito kompetenco, ki jo drugi želi razviti, naj ju zavestno poveže pri skupni nalogi. To je mentorstvo brez formalne strukture.

Omogoči skupno refleksijo. Zaključek projekta ne sme biti samo oddaja poročila. Skupna refleksija po projektu je lahko kratka, zadostuje že 15 minut, a mora biti namerna. Vprašanja, kot so *Kaj smo se naučili? Kaj bi naredili drugače? Kaj bomo prenesli v naslednji projekt?*, ustvarjajo kulturo učenja in stalnih izboljšav.

Zaposlenega, ki se je udeležil usposabljanja, povabi, da znanje deli z ekipo. Kratka predstavitev kolegom po vrnitvi z usposabljanja ima dvojni učinek: zaposleni utrdi lastno znanje, ekipa pa pridobi nov vpogled brez dodatnih stroškov.



“Saj povratne informacije dobim. Vsako leto mi vodja na razvojem pogovoru reče, da delam dobro. To šteje, ne?”

Janez



USPOSABLJANJA IN FORMALNE OBLIKE UČENJA (10 %)

Usposabljanja so najmanjši, a pomemben del razvojne sestavljanke. Njihova vrednost ni v obsegu, temveč v natančnosti: največje koristi prinaša dobro izbrano usposabljanje ob pravem trenutku. Usposabljanje, ki se ga zaposleni udeleži brez jasnega namena in brez načrta za prenos znanja v prakso, redko pusti trajen pečat. Nasprotno pa usposabljanje, ki izhaja iz konkretne razvojne potrebe in mu sledi takojšnja priložnost za uporabo, vodi do resnične spremembe vedenja.

Kadrovik ima pri tem podporno vlogo: pomaga pri prepoznavanju primernih usposabljanj, skrbi za administriranje prijav potencialov ter vodi evidence in dokumentacijo v zvezi s tem. Nekaj oblik usposabljanj:

- ciljno usmerjeno strokovno usposabljanje,
- delavnica razvoja mehkih veščin (npr. asertivna komunikacija, upravljanje konfliktov, podajanje povratnih informacij),
- usposabljanje s področja digitalnih orodij,
- notranja usposabljanja,
- usposabljanja in webinarji,
- udeležba na strokovnem dogodku ali konferenci in
- samostojno učenje z učnimi gradivi.



“

V preteklosti se je kdaj zgodilo, da so se zaposleni udeleževali usposabljanj Upravne akademije, ne da bi te aktivnosti povezovali s svojim strokovnim ali osebnim razvojem. V zadnjem času pa s člani svoje ekipe veliko bolj ciljno načrtujem, katera usposabljanja jim bodo po vsej verjetnosti prinesla največjo spremembo.

”

Miha

5.1.2 Vrstni red razvojnih aktivnosti

Ko ima potencial pred seboj nabor razvojnih aktivnosti, ki izhajajo iz razvojnega poročila, je eden prvih skupnih korakov z vodjo določiti, katerim aktivnostim dati prednost. Razvoj v vseh smereh hkrati ni mogoč in prav odsotnost fokusa je eden pogostih razlogov, da razvoj ne napreduje tako, kot bi si želeli. Pristop k razvoju pogosto temelji na predpostavki, da moramo odpraviti pomanjkljivosti. Izkušnje pa kažejo, da je pogosto učinkoviteje začeti s krepitvijo tistega, kar zaposleni ali kandidat že dela dobro. Dobro razvita kompetenca namreč postane vir, s katerim potencial lažje naslovi tudi področja, ki so zanj manj naravna.

Primer: zaposleni ali kandidat z izrazito razvito kompetenco Krepitev sodelovanja lahko to izkoristi za izboljšanje kompetence Proaktivnost v storitvah tako, da pri skupnih projektih aktivno predlaga izboljšave, namesto da zgolj sledi navodilom.

Podobno lahko zaposleni, ki izstopa pri kompetenci Uporaba digitalnih rešitev, to kompetenco uporabi za razvoj kompetence Zavezanost strokovnosti z uvajanjem preverjeno dobrih digitalnih praks ali avtomatizacijo postopkov, ki zahtevajo visoko raven kakovosti.

Vodja pri oblikovanju razvojnih aktivnosti skupaj s potencialom poišče odgovor na vprašanje: »Katera že razvita kompetenca mi lahko pomaga pri razvoju šibkejšega področja?« Takšen premik v perspektivi povečuje motivacijo in zmanjšuje odpor do razvoja.



Kako v praksi določiti vrstni red razvojnih aktivnosti

Pri načrtovanju razvojnih aktivnosti upoštevamo naslednje kriterije:

- Strateški pomen: katere kompetence ali znanja so za organ in karierni cilj potenciala najpomembnejši v naslednjem obdobju?
- Dosegljivost v danem kontekstu: katere aktivnosti so realno izvedljive glede na delovne obveznosti in razpoložljive (časovne, finančne) vire?
- Motivacija potenciala: katere aktivnosti potencial dojema kot smiselne in je zanje notranje motiviran?
- Multiplikativni učinek: katere aktivnosti hkrati krepijo več kompetenc oziroma imajo pozitiven učinek na celotno ekipo?

Skupna odgovornost vodje, kadrovnika in potenciala

Razvoj ni projekt, ki bi ga lahko izpeljala zgolj vodja ali kadrovik. Najboljše rezultate dosežemo takrat, ko vse tri strani – vodja, kadrovik in potencial – razumejo svojo vlogo in jo dosledno uresničujejo. Vloga vsakega od deležnikov je:

- potencial: prevzema odgovornost za lastni razvoj, izkorišča priložnosti, ki se mu ponudijo, ter aktivno komunicira o svojih potrebah, ciljih in ovirah,
- vodja: dodeljuje zahtevne izzive, nudi kakovostne povratne informacije, vodi razvojne pogovore z vprašanji in skupaj s potencialom oblikuje karierni načrt,
- kadrovik: skrbi za celovito podporo, pomaga pri izboru ustreznih razvojnih aktivnosti, koordinira usposabljanja in ohranja pregled nad napredkom potencialov v organu.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Načrt zahtevnih delovnih izzivov za zaposlenega	Šest konkretnih razvojnih izzivov, prilagojenih kompetencam in delovnemu okolju zaposlenega.	<i>»Za zaposlenega v državni upravi, ki je bil prepoznan kot potencial za vodstveno vlogo, predlagaj šest zahtevnih delovnih izzivov, ki spodbujajo razvoj kompetence [vpišite kompetenco, npr. Krepitev sodelovanja]. Izzivi naj bodo izvedljivi v organu s/z [vpišite število] zaposlenimi in naj vključujejo: koordiniranje projekta, vodenje sestankov, sodelovanje v medresorski delovni skupini, reševanje zahtevnih primerov, predstavitev vodstvu. Za vsak izziv oceni pričakovano zahtevnost (zmerna, visoka, zelo visoka) in dodaj nasvet vodji, kako zaposlenega pri tem podpreti.«</i>



5.1.3 Model ZDAJ: orodje za razvojni pogovor

Model ZDAJ je strukturiran pristop k razvojnemu pogovoru pri postavljanju razvojnih aktivnosti oziroma kariernega načrta, kjer vodja potenciala usmerja z vprašanji namesto z nasveti. Ko vodja potencialu pove, kaj naj naredi, se odgovornost za ukrepanje pogosto prenese nazaj na vodjo. Ko pa ga usmerja z vprašanji, ta sam prihaja do rešitev, ciljev in konkretnih korakov, kar poveča verjetnost, da se bo sprememba dejansko zgodila. Tak pristop je posebej uporaben, kadar potencial že ima osnovna znanja in izkušnje, iz katerih lahko izhaja pri razmišljanju. Bistvo je, da se vodja in potencial po povratnih informacijah usedeta skupaj, pregledata razvojno poročilo in naredita karierni načrt s cilji in da po zaključeni presoji potenciala tečejo aktivnosti naprej.

Pristop z vprašanji ima v razvojnem pogovoru več prednosti:

- **poveča odgovornost potenciala:** ko sam ubesedi cilje in korake, je večja verjetnost, da jih bo tudi izvedel,
- **vodji omogoča realnejši vpogled v situacijo:** pomaga mu razumeti ovire, motive, skrbi in interese potenciala, ki jih sicer ne bi razumel,
- **gradi zaupanje in psihološko varnost:** vprašanja pokažejo spoštovanje do mnenja potenciala ter odprtost za njegovo perspektivo,
- **dogovor postane bolj konkreten:** vodja in potencial skupaj opredelita, kaj, do kdaj in kako bosta vedela, da je bila razvojna aktivnost uspešna
- **potencialu in vodji pomaga pri dogovoru** o razvojnih aktivnostih oziroma kariernem načrtu.

ZDAJ je akronim, ki označuje štiri glavne korake pogovora.

Tabela 3

Model ZDAJ: struktura razvojnega pogovora z vprašanji

Korak	Osrednje vprašanje	Primeri vprašanj za vodjo
Z – Zatikanje	Kaj ne deluje?	Kaj vam trenutno pri delu jemlje največ energije ali vam predstavlja izziv? Kje se najpogosteje zatika ali ponavlja isti problem? Kaj konkretno je težko: naloga, postopek, odnosi, prioritete, znanje?
D – Drugačen izid	Kaj bi bilo bolje?	Če bi se to izboljšalo, kaj bi bilo drugače v praksi? Kako bi se to poznalo na vaših rezultatih, sodelovanju ali energiji? Katere pomembne cilje bi lažje dosegli?
A – Akcija	En korak naprej	Kaj je ena stvar, ki jo lahko začnete delati že v naslednjih dveh do treh tednih? Kaj bo vaš prvi, najmanjši korak? Kdaj boste to prvič naredili in v kateri konkretni situaciji?
J – Jaz kot vodja	Podpora zaposlenemu	Kaj potrebujete od mene kot vodje, da se to zgodi?

Kako model ZDAJ uporabimo v praksi

Vodja skrbi za strukturo pogovora, zaposleni ali potencial pa prispeva vsebino. Pogovor naj poteka v zaporedju korakov modela: najprej ugotovimo, kaj ne deluje (Z), nato si zamislimo boljši izid (D), opredelimo konkreten akcijski korak (A) in se dogovorimo o vlogi vodje kot podpornika (J).



“ Med vodenjem pogovora na osnovi modela ZDAJ se ves čas sprašujem: »Ali sem že posegel po nasvetu, namesto da bi zaposlenemu pustil, da sam pride do odgovora?« Če zaposleni zatava ali se ne zna odločiti, mu ponudim svojo perspektivo, vendar šele potem, ko je imel priložnost izraziti svojo.

Miha

”

Kdaj je model ZDAJ posebej koristen?

Model je posebej uporaben, kadar se zaposlenemu ali potencialu pri določeni nalogi ali kompetenci ponavljajo podobni zastoji in mu lahko pri tem pomaga drugačen, svež pogled na izzive. Dobro deluje pri temah, kot so odnosi, komunikacija, socialne veščine, sodelovanje, postavljanje meja, samostojnost in krepitev lastne suverenosti. Učinkovit je tudi pri pripravi razvojnih aktivnosti ali razvojnega načrta, opredeljevanju konkretnih naslednjih korakov ter krepitevi zavzetosti zaposlenega ali potenciala za lasten razvoj.



“ Poudariti velja, da lahko Model ZDAJ uporabimo za različne namene, denimo pri izvajanju rednih ali vmesnih razvojnih pogovorov z zaposlenimi, zelo pa je uporaben tudi za reševanje sprotnih delovnih izzivov.

Metka

”



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Vadba razvojnega pogovora po modelu ZDAJ	Simuliran pogovor, v katerem UI igra vlogo zaposlenega z razvojno dilemo.	<i>»Igraj vlogo zaposlenega v državni upravi, ki se pri kompetenci [vpišite kompetenco] sooča z izzivom [opišite izziv, npr. »težko delegira naloge sodelavcem«]. Jaz bom vadil vodenje razvojnega pogovora po modelu ZDAJ (Zatikanje – Drugačen izid – Akcija – Jaz kot vodja). Odgovarjaj realistično: sprva bodi nekoliko zadržan, nato pa se postopoma odpri. Po zaključenem pogovoru mi podaj povratno informacijo o kakovosti mojih vprašanj in predlagaj izboljšave.«</i>
Priprava vprašanj za pogovor po modelu ZDAJ	Nabor vprašanj za vse štiri korake modela, prilagojenih konkretni razvojni temi.	<i>»Za razvojni pogovor z zaposlenim, ki se pripravlja na vodstveno vlogo v državni upravi, pripravi po štiri vprašanja za vsak korak modela ZDAJ: Z – Zatikanje (kaj ne deluje), D – Drugačen izid (kaj bi bilo bolje), A – Akcija (en korak naprej), J – Jaz kot vodja (podpora). Razvojna tema: [opišite]. Vprašanja naj bodo odprta, kratka in spodbudna.«</i>



5.1.4 Karierni načrt

Karierni načrt je most med presojo in razvojem. Z njim razvojno poročilo ne ostane le informacija o tem, kaj potencial zmore in kje ima prostor za napredek, temveč je naslednji korak za načrtno razvijanje znanj, kompetenc in pripravljenosti za prihodnje naloge ali vloge. [Vzorčni primer kariernega načrta ter navodila za njegovo soustvarjanje so v prilogi.](#)

Praktični primer iz pilotne izvedbe, ko je ena od vodij za svoj potencial zapisala:

»Ana Novak (ime je izmišljeno) nedvomno ima potencial za nadaljnji strokovni razvoj, kot tudi za razvoj na področju vodenja. To dokazuje skozi redno delo, pri čemer opažava in obravnava tudi priložnosti, ki še niso bile izkoriščene, oziroma pomanjkanje praktičnih izkušenj in samozavesti. To se lahko občasno odraža v pretiranem posvečanju kakovosti izdelka in podrobnostim ter v opravljanju dela namesto sodelavcev. Navedeno sva nazadnje obravnavali v okviru razvojnega pogovora lanskega decembra. Dogovorili sva se, da bo vključena v aktivnosti na področju napredne analitike in umetne inteligence. Z aktivnim vključevanjem v delo na področju informacijske varnosti bo pridobila tudi strokovna znanja in izkušnje na področju, ki ga še ne pozna. Od nje se pričakuje samoiniciativnost ter priprava novih metodoloških, analitičnih in drugih oblik strokovnih predlogov za delo sodelavcev v Sektorju in pomembnih zunanjih deležnikov. Vzporedno bo dobila priložnosti za neposredno organiziranje in koordinacijo sodelavcev na zaokroženih vsebinskih področjih, kar bo v nadaljevanju pomenilo tudi pridobivanje izkušenj neposrednega vodenja organizacijske enote, konkretno Sektorja v času odsotnosti njenega vodje. Cilj je, da ob ustreznem neformalnem mentoriranju oziroma podpori na kontroliran način izkusi tako pozitivne kot tudi negativne plati vodenja.

Glede na njen potencial za nadaljnji razvoj in krepitev kompetenc ocenjujem, da bo delovno področje Sektorja v naslednjih nekaj letih zanj premajhen izziv. Zato predlagam načrtno iskanje priložnosti za vodenje organizacijske enote, ki bo pretežno usmerjena v pripravo izdelkov s pomočjo naprednih analitičnih orodij in umetne inteligence na širšem področju. Kot eno od možnosti vidim vključevanje v vsebinska področja drugega sektorja.

V tem kontekstu ocenjujem, da na organu zanemarjamo znanja in izkušnje zaposlenih, ki so pri svojem delu uspešni in lahko svoje znanje in izkušnje prenašajo na druge zaposlene, da ti ne bi ponavljali istih napak oziroma iskali poti in rešitev, kot da predhodne izkušnje ne obstajajo. Zaposleni na organu si to priložnost zaslužimo, še več, delodajalec bi jo moral spodbujati. Na ta način krepimo tudi tista področja, na katerih smo morda šibkejši, kompetence za prihodnje izzive pa bomo nedvomno potrebovali. Za obstoječe vodje in zaposlene s potencialom za vodenje predlagam aktivno vključevanje v takšen pristop ob hkratni mentorski podpori. Neformalno mentoriranje oziroma prenos znanja tudi na druge načine bi moral biti pogoj za vse tiste, ki so ali bodo vodje. Zaposlenim s tem delodajalec pokaže, da ceni njihovo znanje in izkušnje ter prepoznava njihove rezultate in dosežke.«

Karierni načrt kot razvojni dogovor

Karierni načrt je predvsem dogovor med potencialom in vodjo. Njegov učinek se ne skriva v dokumentu samem, temveč v kakovosti pogovora, realnosti dogovorjenih ciljev in doslednosti pri spremljanju napredka.

Vodja kariernega načrta ne bi smel razumeti kot formalnost ali enkratno administrativno opravilo. Dobro zastavljen načrt potencialu pomaga odgovoriti na tri vprašanja:

- kaj naj razvijam,
- zakaj je to pomembno in
- kako bom to razvijal pri svojem delu.



Vodji pa pomaga, da razvoj potenciala vodi bolj premišljeno, usmerjeno in povezano z dejanskimi potrebami dela ter prihodnjimi kadrovskimi potrebami organa.



“ Karierni načrt je najbolj uporaben takrat, ko:

- izhaja iz konkretnih razvojnih ugotovitev,
- je usmerjen v razvojne prioritete, ne v preveč ciljev hkrati,
- vsebuje dogovor o dejanskih razvojnih izkušnjah pri delu,
- vključuje jasno podporo vodje in
- ostaja živ dokument, h kateremu se vračamo.

”

Metka

Miselnost pri pripravi kariernega načrta

Pri pripravi kariernega načrta je smiselno izhajati iz nekaj preprostih načel. Prvo je, da razvoj ni ločen od dela, ampak se dogaja predvsem skozi konkretne delovne situacije, naloge, projekte in odgovornosti, v katerih potencial postopoma krepí svoja znanja, kompetence in samostojnost. Zaposleni se najbolj razvija takrat, ko dobi priložnost za zahtevnejšo nalogo, večjo odgovornost, sodelovanje pri pomembnem projektu, opazovanje izkušenega sodelavca ali podajanje strukturirane povratne informacije po izvedeni aktivnosti.

Pri načrtovanju razvoja nam pomaga upoštevanje načela 70–20–10. [Model ZDAJ](#) lahko uporabimo tudi pri pripravi kariernega načrta, saj nam pomaga priti do konkretnih razvojnih ukrepov. Potencial pri tem prispeva razmislek o svoji motivaciji, razvojnih potrebah in karierni usmeritvi, vodja pa širši pogled na zahteve delovnega mesta, potrebe organa in možnosti za razvoj pri delu.

Pri tem lahko pomagajo tri izpostavljena razvojna področja iz razvojnega poročila. Bolje je namreč izbrati manj ciljev, ki so res pomembni in izvedljivi, kot pa oblikovati obsežen načrt brez jasnega fokusa. Preširoko zastavljen načrt pogosto vodi v razpršenost in manjšo verjetnost, da bodo dogovorjene aktivnosti tudi dejansko uresničene. Poleg tega morajo biti razvojni cilji oblikovani tako, da je njihov učinek mogoče prepoznati v praksi. Razvoj naj bo viden v vedenju potenciala, kakovosti njegovega dela, načinu sodelovanja z drugimi ali doseženih rezultatih. Cilji zato ne smejo ostati na ravni splošnih formulacij, ampak morajo biti povezani s konkretnimi spremembami, ki jih je mogoče pri delu opaziti in spremljati.

Kaj naj vsebuje dober karierni načrt

Dober karierni načrt praviloma vsebuje vsaj naslednje elemente:

- razvojno smer oziroma namen razvoja,
- pomembna razvojna področja,
- razvojne cilje za dogovorjeno obdobje,
- konkretne aktivnosti za doseganje teh ciljev,
- opredeljeno podporo vodje ter
- časovni okvir in način spremljanja napredka.

Elementi so podrobneje opisani v prilogi z [navodili](#) in [primerom](#) izpolnjenega kariernega načrta.

Spremljanje napredka pri uresničevanju kariernega načrta

Karierni načrt doseže svoj namen le, če ga dejansko uporabljamo. Zato je spremljanje napredka enako pomembno kot priprava načrta. Vodja naj že ob oblikovanju načrta poskrbi, da bo jasno, kdaj bosta s potencialom ponovno pregledala napredek in kako bosta presodila, ali se razvoj dejansko dogaja. Pri spremljanju je smiselno ohranjati razvojni fokus. Glavno vprašanje ni le, ali je bila neka aktivnost izvedena, temveč tudi, kaj se je potencial iz nje naučil, kako se to kaže pri delu in kaj je naslednji smiselni korak. Tako karierni načrt ostaja živ razvojni instrument.

**POSEBNOSTI DELA Z NASLEDNIKI: KARIERNI NAČRT**

Pri kandidatih za naslednike je karierni načrt še posebej pomemben. V teh primerih ni usmerjen le v splošni razvoj, ampak tudi v postopno pripravo na ciljno delovno mesto. To pomeni, da se razvojna področja določajo glede na razkorak med trenutnim stanjem kandidata ter pričakovano ravno znanj, kompetenc in odgovornosti. Poseben vidik pri kandidatih za naslednike predstavljajo najpomembnejša strokovna znanja, ki naj bi jih imel kandidat na ciljnem delovnem mestu. Razkorak med trenutnimi in zahtevanimi znanji kandidata je predstavljen v razvojnem poročilu, konkreten načrt za premostitev tega razkoraka pa predstavlja pomemben del kariernega načrta.

Tudi v teh primerih velja enako načelo: razvoj mora biti postopen, konkreten in povezan z delovnimi izkušnjami. Namen ni, da zaposleni čim prej »odkljuka obrazec«, temveč da sistematično gradi pripravljenost za prihodnjo vlogo.

**Priročna UI**

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Pretvorba razvojnih ciljev v obliko SMART-modela	Razvojni cilji, preoblikovani v konkretne, merljive, dosegljive, relevantne in časovno opredeljene cilje.	»Pretvori naslednje razvojne cilje zaposlenega v obliko SMART-modela. Za vsak cilj zapiši: S (specifičen), M (merljiv – kako bomo vedeli, da je dosežen), A (dosegljiv v okviru DU), R (relevanten za razvojno pot zaposlenega) in T (časovni okvir). Razvojni cilji: [naštejte cilje iz kariernega načrta, ki še ne ustrezajo SMART-modelu]. Cilji naj bodo realistični za zaposlenega v organu državne uprave.«

5.2 Spremljanje napredka in vzdrževanje motivacije

Visoke ambicije same po sebi še ne pomenijo razvitega potenciala, saj je ta odvisen od kompetenc, izkušenj in razvojnih priložnosti v organu. V praksi pogosto nastane izziv zaradi omejenih možnosti napredovanja, tako vertikalnega kot horizontalnega. Posledično lahko zaposleni začutijo, da njihovo delo postaja rutinsko in nezanimivo, kar lahko vpliva na njihovo odločitev za odhod. Zato je spremljanje napredka zaposlenih zelo pomembno. Razvoj ni nujno povezan le s kariernim napredovanjem, temveč se pogosto kaže skozi zahtevnejše naloge, sodelovanje pri projektih, širjenje znanja in večjo samostojnost. Tudi manjši razvojni koraki lahko ustvarijo občutek napredka.

Na individualni ravni spremljanje napredka poteka predvsem skozi redne razvojne pogovore med vodjo in potencialom, v okviru katerih se podajajo povratne informacije, spremlja napredek in usklajujejo nadaljnji razvojni koraki (Rousseau, 1995). Na ravni organa pa je pomembno, da se zagotavlja tudi spremljanje motivacije in zavzetosti zaposlenih, saj ti pomembno dopolnjujejo individualni vpogled in omogočajo bolj celostno razumevanje razvoja zaposlenih.



5.2.1 Pomen spremljanja napredka

Spremljanje napredka pomeni, da ne ostanemo le pri začetni presoji potenciala ali pripravi razvojnega načrta. Razvoj zaposlenega je proces, ki poteka skozi čas. Vodja in potencial zato občasno preverita, kaj se je slednji naučil, katere izkušnje je pridobil in kje vidi naslednje razvojne korake. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vprašanje prenosa znanja v prakso, za kar je odgovoren predvsem vodja. Če se potencial udeleži usposabljanja, je koristno, da čez nekaj časa preverimo, kako je pridobljeno znanje uporabil pri svojem delu. Podobno velja za druge razvojne aktivnosti. Sodelovanje v projektu, neformalno mentorstvo ali zahtevnejša naloga imajo največji učinek takrat, ko zaposleni pridobljene izkušnje dejansko vključijo v svoje delo.



“Usposabljanje brez spremljanja napredka je kot zasaditi drevo in ga pozabiti zalivati. Vlagamo v zaposlenega, a ne vemo, ali se vlaganje sploh obrestuje.”

Metka

Spremljanje napredka pomeni tudi, da razvoj potencialov postane načrtovan in usmerjen proces, ne pa zgolj posamezna aktivnost. Brez spremljanja napredka težko presodimo, ali so razvojne aktivnosti dejansko prispevale k večji usposobljenosti potenciala in ali ima potencial priložnost novo znanje uporabljati pri svojem delu.

Spremljanje napredka skozi konkretne učinke

Ker si prav potenciali v največji meri prizadevajo za karierni razvoj, naj bo spremljanje transparentno in objektivno, s čemer bomo dosegli večjo stopnjo zaupanja. Celovito spremljanje napredka potencialov s čim večjo uporabo različnih (digitalnih) kadrovskih orodij (ocenjevalne lestvice, sprotno zabeleženi dosežki in opazke, kolegialno presojanje ipd.) bo pripomoglo k tehtnejšim povratnim informacijam. Pri tem je pomembno, da so kazalniki napredka enoznačni, merljivi in enostavni za presojo, kar je skladno z načelom razvojnih ciljev SMART (specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni).

Na primer: namesto »*pripravil je gradivo*« napredek potenciala zabeležimo s kazalnikom učinkovitosti »*pripravil je strukturirana gradiva, ki so pomembno zmanjšala število dodatnih pojasnil*«. Ali, namesto »*sodeloval je pri projektu reorganizacije*« raje zabeležimo »*prispeval je k reorganizaciji postopkov, ki je zmanjšala podvajanje nalog*«.

Takšni kazalniki nam pomagajo presoditi, do katere mere je potencial uresničil posamezne razvojne cilje iz kariernega načrta. Na tak način zagotovimo, da napredek ni nekaj, kar se zgodi naključno, ampak je del načrtnega vlaganja v razvoj kadrov.



“ Pri delu s potenciali in nasledniki sem se naučila, da je napredek zaposlenega skoraj neviden, če obstaja, vendar ga nihče ne spremlja. Moje izkušnje kažejo tudi, da:

- brez podpore vodij spremljanje napredka ne deluje,
- je potrebno skozi vse leto sistematično beležiti dosežke zaposlenega (izboljšave, rezultate, vključenost v projekte, pridobljene kompetence, dokazila ipd.),
- naj pri spremljanju napredka sodeluje tudi zaposleni sam, in sicer skozi lastno razvojno naravnano refleksijo (npr. »Kaj sem izboljšal?« namesto »Kaj sem naredil?«), ob [samopresoji kompetenc v IS MUZA](#) ali ob pripravi portfelja dosežkov.

”

Metka

5.2.2 Vzdrževanje motivacije

Vzdrževanje motivacije skozi razvoj kompetenc

Razvoj kompetenc predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov motivacije potencialov. Pomembno je, da potenciali pri svojem delu dobijo priložnosti za učenje, preizkušanje novih nalog in postopno prevzemanje večje odgovornosti, saj to krepi občutek napredka in osebnega razvoja. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi formalne razvojne priložnosti, kot so programi usposabljanj (npr. prek [Upravne akademije](#)), ki dopolnjujejo učenje skozi delo. Vloga vodje ni le usmerjanje potenciala k razvojnim priložnostim, temveč tudi ustvarjanje okolja, v katerem se potenciali lahko učijo iz izkušenj in pridobivajo kompetence skozi delo. Pomen takšnih razvojnih izkušenj potrjujejo tudi povratne informacije udeležencev pilotnih projektov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Rezultati ankete o razvoju potencialov med udeleženci pilotnih projektov

Rezultati ankete, ki jo je izpolnilo 46 od 58 udeležencev pilotnih projektov v DU, kažejo, da je za večino anketiranih nadaljnji strokovni in/ali vodstveni razvoj zelo pomemben. Nekoliko več kot polovica svojo prihodnost vidi v vodstveni karierni poti, preostali pa se nagibajo k strokovni poti, kar potrjuje raznolikost kariernih usmeritev med zaposlenimi.

Razvojne potrebe zaposlenih

Anketirani izražajo tudi željo po prevzemanju več odgovornosti, vendar pogosto v srednjeročnem časovnem obdobju (3–5 let). To lahko kaže na previden pristop k razvoju ali na potrebo po postopnem pridobivanju izkušenj in samozavesti pred prevzemanjem zahtevnejših nalog.

Kot najbolj koristne razvojne izkušnje izpostavljajo delo na zahtevnih projektih ter naloge izven cone udobja. Pomembno vlogo pripisujejo tudi neformalnemu mentorstvu, sodelovanju z bolj izkušenimi sodelavci, vključevanju v širše aktivnosti v DU ter učenju novih vsebin in njihovi uporabi v praksi.



“Vedno poudarjam, kako pomembna je izkušnja kroženja med organizacijskimi enotami. Čeprav si potenciali in nasledniki tega običajno ne želijo, je kroženje učinkovit način za spoznavanje dobrih praks dela na drugih področjih.

Malo manj očitna, a enako dragocena, je tudi priložnost spoznavanja narave in specifik dela v drugih organizacijskih enotah med kroženjem, saj sodelavci šele z neposredno izkušnjo razumejo delo drugih. S tem krepimo tudi povezanost med organi, širimo strokovno znanje in spodbujamo medresorsko sodelovanje.

”

Metka

K raznolikosti delovnih izkušenj in zaznani privlačnosti dela lahko prispevata tudi sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami ter neformalna mentorska podpora. Krepitev kompetenc prispeva tudi k hitrejšemu napredovanju.

Vzdrževanje motivacije skozi razvoj avtonomije, občutka smiselnosti in vpliva

Veliko zaposlenih si želi aktivno sodelovati o načinu dela in prevzemati odgovornost, vendar za to ne dobijo dovolj priložnosti. Da bi krepili občutek avtonomije, je potencialne smiselno sistematično vključevati v različne delovne skupine, spodbujati njihovo sodelovanje pri organiziranju dela in vodenju skupin.

Rezultati ankete o razvoju potencialov med udeleženci pilotnih projektov

Zadržanje in motivacija zaposlenih

Rezultati ankete kažejo, da večina anketiranih v kratkoročnem obdobju ne razmišlja o odhodu iz organa, hkrati pa se pomemben delež zaposlenih vidi v DU tudi dolgoročno. To nakazuje relativno stabilnost, hkrati pa tudi prostor za krepitev dolgoročne zavezanosti.

Med bistvenimi dejavniki za ostajanje izstopajo zanimivo in smiselno delo, dober vodja, možnosti razvoja in napredovanja ter kakovostna ekipa, medtem ko imajo plača in ugodnosti manj izrazit pomen. Nizko zanimanje za kroženje kaže, da zaposleni kroženj pogosto ne prepoznavajo kot razvojnih priložnosti.

Za motivacijo in zavzetost so najpomembnejši dejavniki učenje in razvoj, smiselnost dela ter avtonomija, kar potrjuje pomen razvojno usmerjenega delovnega okolja za dolgoročno zadržanje zavzetih zaposlenih.

Rezultati ankete tako med drugimi kažejo tudi na razkorak med zaznanimi in dejanskimi razvojnimi priložnostmi, kar odpira prostor za bolj celovito spodbujanje različnih oblik razvoja, kot je na primer kroženje.



“Za kandidate za naslednike je še posebej pomembno, da se preizkusijo v zahtevnih delovnih nalogah, še preden jih morajo izvajati na ciljnem delovnem mestu.

”

Metka

Občutek smiselnosti in vpliva na delo je tesno povezan s tem, ali zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k širšim ciljem organa. Ko vodja potencialu pomaga povezati njegove naloge z rezultati organa in širšim družbenim vplivom, se delo ne dojema več zgolj kot niz opravil, temveč kot prispevek k nečemu



večjemu. Takšna izkušnja krepi notranjo motivacijo in občutek odgovornosti, kar je skladno tudi z modeli sodobnega ravnanja s kadri, ki poudarjajo pomen smiselnosti kot glavnega vira zavzetosti.



“Veliko mi pomeni, ko me v službi vprašajo za nasvet, kako bi se lotili neke stvari. Jaz recimo že med vsako nogometno tekmo, ki si jo ogledam na televiziji, rad dajem dragocene nasvete moji ekipi, a me žal nihče ne posluša. Zato sem toliko bolj zadovoljen, če mi vsaj v službi prisluhnejo glede tega, kako bi nekaj naredili.”

Janez

Nudenje podpore, sodelovanje in dobri odnosi z vodjo za vzdrževanje motivacije

Redno spremljanje razvoja in kakovosten odnos med vodjo in zaposlenim pomembno prispevata k ohranjanju motivacije in zavzetosti. Ko potenciali zaznajo, da je njihov napredek opažen in podprt, so bolj pripravljeni prevzemati nove naloge in odgovornosti. Nasprotno pa lahko pomanjkanje dialoga vodi v občutek stagnacije in zmanjšano zavzetost.

Koristna orodja za spremljanje potencialov in naslednikov se nahajajo v [prilogah](#) tega priročnika, uporabna pa so tudi druga orodja, ki smo jih že spoznali v [Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v DU](#).



“Vodja je vedno most med motivacijo zaposlenega in organom, saj daje redne povratne informacije, prepoznava potencial in odpira priložnosti. Slab vodja pa lahko uniči še tako dobro delo z nasledniki.”

Metka



“Svojo naslednico nerad pohvalim za njeno delo. Saj ne, da ne dela dobro, ampak ali ne bo potem postala prevzetna in si začela domišljati? Star slovenski pregovor pravi »dobro blago se samo hvali«.

Zato sem vprašal Metko, kaj si misli o tem. Zasmejala se je in me potolažila, da priznanje moji sodelavki gotovo ne bo vodilo v domišljavost, lahko pa bo imelo precejšen pozitiven učinek na najin odnos in na njeno zavzetost za delo. Dodatno me je spodbudila, naj doprinose sodelavcev kdaj tudi javno izpostavim (npr. na internih sestankih) in se jim zahvalim za dobro delo.”

Miha

Zaposleni si želijo tudi objektivnega in poštenega vodenja ter doslednosti pri postavljanju pravil. Hvaležni bodo tudi za razumevanje, prilagodljivost in humanost neposrednih vodij ter za podporo vodstva organa. Od vodij pričakujejo dobro organizacijo in razporeditev dela ter razvoj vodstvenih kompetenc. Zato je potrebno razvijati tudi vodje naslednikov in potencialov. Krepi je potrebno njihove kompetence za podajanje povratnih informacij, gradnjo zaupanja in vzpostavljane dolgoročnih odnosov.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Priprava vprašanj za razvojni pogovor	Osem odprtih vprašanj za redni razvojni pogovor z zaposlenim, vključenim v nabor potencialov.	<i>»Pripravi osem odprtih vprašanj za vmesni razvojni pogovor med vodjo in zaposlenim, ki je vključen v nabor potencialov v organu državne uprave. Vprašanja naj pokrivajo: napredek pri razvojnih ciljih, pridobljene izkušnje, motivacijo in zavzetost, potrebo po podpori ter naslednje razvojne korake. Ton naj bo spodbuden in razvojno usmerjen, brez nadzora ali presojanja.«</i>
Ideje za vzdrževanje motivacije potencialov	Deset konkretnih predlogov aktivnosti za krepitev motivacije in zavzetosti.	<i>»Predlagaj deset konkretnih aktivnosti, s katerimi lahko vodja v organu državne uprave krepí motivacijo in zavzetost zaposlenega, ki je vključen v nabor potencialov. Aktivnosti naj upoštevajo specifične DU (omejene možnosti finančnega nagrajevanja, javni natečaji, veljavna zakonodaja). Vključi aktivnosti za krepitev avtonomije, občutka smiselnosti, strokovnega razvoja in prepoznavanja dosežkov. Za vsako aktivnost dodaj kratek opis izvedbe.«</i>

5.2.3 Pogosta vprašanja zaposlenih o razvojnih aktivnostih

Ko potenciali sodelujejo v razvojnih aktivnostih ali prevzemajo nove razvojne naloge, se pogosto pojavijo vprašanja o tem, kaj takšne priložnosti pomenijo za njihovo delo in razvoj. Pomembno je, da vodja na takšna vprašanja odgovarja jasno, spodbudno in razvojno usmerjeno ter zaposlenemu pomaga razumeti, da je razvoj predvsem proces učenja in pridobivanja izkušenj. Pri tem je pomembno tudi sporočilo, da potenciala z razvojnimi nalogami pripravljamo v bolj podpornem in manj tveganim okolju, kar jim omogoča, da bodo kasneje lažje in bolj samozavestno prevzemali zahtevnejše naloge.



»Zakaj dobivam nove ali zahtevnejše naloge?«

Namen takšnih nalog je predvsem vaš razvoj. S sodelovanjem pri zahtevnejših nalogah ali projektih lahko pridobite nove izkušnje, širite svoje znanje ter razvijate kompetence, ki jih pri vsakodnevem delu morda nimate priložnosti razvijati. Hkrati takšne naloge predstavljajo priložnost za postopno pripravo na zahtevna delovna mesta v prihodnosti, saj vam omogočajo učenje in preizkušanje v bolj podpornem in manj tveganim okolju.



»Kaj če se pri novi nalogi znajdem v situaciji, ki je še ne obvladam, kot bi želel?«

To je normalen del razvoja. Razvojne naloge pogosto pomenijo tudi izhod iz cone udobja. Pomembno je, da pri tem niste prepuščeni sami sebi; vodja ali neformalni mentor vam lahko pomagata z nasveti, povratnimi informacijami in podporo.



»Kakšna je vloga neformalnega mentorja pri mojem razvoju?«

Neformalni mentor je izkušen sodelavec ali vodja, ki vam lahko pomaga pri razumevanju zahtevnejših nalog, prenosu znanja in širšem razumevanju delovanja organa oziroma DU. Neformalno mentorstvo omogoča učenje skozi pogovor, izmenjavo izkušenj in praktične primere iz dela.

»Zakaj so povratne informacije pri razvoju tako pomembne?«

Povratne informacije so pri razvoju zaposlenega podobne navigaciji na poti; brez njih zaposleni težko ve, ali se giblje v pravo smer ali zgolj ponavlja iste vzorce. Pomagajo vam razumeti, kaj pri vašem delu deluje dobro in na katerih področjih imate še priložnost za razvoj. Reden dialog z vodjo ali neformalnim mentorjem vam omogoča, da lažje prepoznate svoje prednosti, razvojne priložnosti ter pravočasno prilagodite svoje delovanje.

»Kaj če se mi zdi, da razvojne naloge niso povezane z mojimi interesi?«

Razvoj je najbolj učinkovit, kadar upošteva tudi vaše interese. Če imate drugačne razvojne interese ali cilje, je pomembno, da o tem govorite z vodjo. Skupaj lahko poiščeta naloge ali izkušnje, ki bodo najbolj podprle vaš razvoj.

»Kaj če pri razvojnih nalogah naredim napako?«

Napake so normalen del učenja. Namen razvojnih nalog ni popolna izvedba brez napak, temveč pridobivanje izkušenj in razvoj kompetenc. Pomembno je, da se iz izkušenj učite in da o izzivih ali težavah odkrito govorite z vodjo ali neformalnim mentorjem.



“Ko so mi prvič dali voditi del projekta, sem naredil kar nekaj napak. Ampak nihče me ni odpisal. Nasprotno – iz napak sem se največ naučil.”

Janez

»Kako razvojne naloge pomagajo pri mojem nadaljnjem razvoju?«

Zahtevnejše naloge, projekti ali sodelovanje z izkušenimi sodelavci vam omogočajo širši vpogled v delo organa ter pridobivanje novih znanj in izkušenj. Takšne izkušnje pogosto predstavljajo pomemben korak pri vašem strokovnem ali vodstvenem razvoju.



“Zdaj vem, da razvoj zaposlenih ni enkraten pogovor ali en sam projekt. Je odnos. In ta odnos moram graditi vsak dan.”

Miha

06

KAKO PRISTOPITI K CELOVITEMU DELU S POTENCIALI IN NASLEDNIKI V DU

- 6.1 Naša filozofija: zakaj sploh razvijati potenciale in naslednike?
- 6.2 Pogoste zmote pri dojemanju filozofije razvoja potencialov in naslednikov
- 6.3 Možni pristopi k uvedbi celovitega dela s potenciali in nasledniki



6. Kako pristopiti k celovitemu delu s potenciali in nasledniki v DU

Poleg vodij, ki v največji meri skrbijo za spremljanje napredka potencialov in naslednikov, je na ravni DU smiselno skrbeti za kulturo razvoja in stalnega učenja namesto kulture mirovanja in odporov ter razvoj zaposlenih razumeti kot eno pomembnejših organizacijskih vrednot.

6.1 Naša filozofija: zakaj sploh razvijati potenciale in naslednike?

Osnovno izhodišče dela s potenciali in nasledniki je razumevanje, da razvoj zaposlenih ni strošek ali tveganje, temveč ena bistvenih naložb v stabilnost in kakovost delovanja DU. V praksi se pogosto pojavlja pomislek, da vlaganje v razvoj zaposlenih nima smisla, ker lahko zaposleni DU zapustijo. Vendar izkušnje kažejo, da je tveganje veliko večje, če DU v razvoj zaposlenih ne vlaga. Če zaposleni nimajo možnosti razvoja, novih izzivov ali občutka napredka, je verjetnost odhoda pogosto še večja. V tem primeru pogosto izgubimo najboljše in najbolj perspektivne sodelavce.

Pomembno je tudi razumevanje, da zaposleni niso »last« posameznega vodje ali organizacijske enote, temveč so kadrovski potencial celotnega organa oziroma DU. Razvoj in posledična mobilnost zaposlenih zato ne pomenita, da vodja »izgublja« dobrega sodelavca, ravno nasprotno – pomenita, da DU kot celota krepi svoje kadrovske zmogljivosti. Celovit razvoj kadrov tako omogoča, da se znanje, izkušnje in kompetence širijo znotraj DU, namesto da bi jih izgubili.



“ Pogosto so vodje v strahu, da bodo izgubili svojega naslednika ali potencial, če ga pošljejo na kroženje v druge organizacijske enote ali organe. Običajno gre za neupravičeno skrb, a le pod pogojem, da so razmere za delo v delovnem okolju, od koder prihaja, ustrezno urejene. Le kdo si ne bi želel v ekipi nekoga, ki se je učil od (naj) boljših? ”

Metka

Razvoj potencialov in naslednikov je pomemben tudi zato, ker pogosto šele ob odhodu zaposlenih z zahtevnih delovnih mest ali celo KDP ugotovimo, da nimamo pripravljenih naslednikov. Takrat je pogosto že prepozno za celovit prenos znanja, reševanje takšne situacije pa je lahko dolgotrajno in lahko pomembno vpliva na delovne rezultate. Če pravočasno razvijamo zaposlene, lahko takšna tveganja bistveno lažje obvladujemo.



6.2 Pogoste zmotе pri dojemaniu filozofije razvoja potencialov in naslednikov



»To je moj sodelavec. Nočem, da ga razvijamo za druge organizacijske enote, ker ga potrebujem v svoji ekipi.«

Zaposleni niso kadrovski potencial posameznega vodje, temveč celotne DU. Razvoj zaposlenih koristi DU kot celoti. Hkrati razvoj ne pomeni nujno odhoda iz organizacijske enote – pogosto pomeni, da zaposleni prevzame zahtevnejše naloge ali še bolj prispeva znotraj obstoječe ekipe.



»Če razvijam nekoga, ki ima potencial za vodenje, me lahko kasneje izrine.«

Naloga vodje je tudi razvoj naslednje generacije vodij. Vodje, ki razvijajo dobre sodelavce, praviloma pridobijo zaupanje organa in več razvojnih priložnosti. Najboljši so tisti vodje, ki znajo razvijati druge. Hkrati pa si ti vodje s tem ustvarjajo tudi mrežo zaveznikov na pomembnih položajih, tudi izven svoje organizacijske enote.



»Za razvoj zaposlenih nimamo časa, ker imamo preveč operativnega dela.«

Razvoj zaposlenih ni nujno dodatna naloga poleg rednega dela. Velik del razvoja se zgodi skozi delo: z vključevanjem zaposlenih v projekte, zahtevnejše naloge ali sodelovanje pri reševanju kompleksnejših problemov. Hkrati je prav razvoj zaposlenih bistveni pogoj za razbremenitev vodje, saj lahko le usposobljeni in motivirani zaposleni prevzemajo zahtevnejše naloge in odgovornosti. Brez celovitega razvoja zaposleni ne bodo niti pripravljeni niti motivirani za takšno delo.



Zakaj bi se ukvarjali z dobrimi zaposlenimi? Že tako imamo dovolj dela s tistimi, ki imajo težave pri delu ali pa povzročajo probleme.«

Če se ukvarjamo predvsem z zaposlenimi, ki imajo težave pri delu oziroma povzročajo probleme, lahko zanemarimo razvoj svojih najboljših kadrov. Prav razvoj dobrih zaposlenih pogosto prinese največjo dodano vrednost za DU.



»Če nekoga razvijamo, bo hitro odšel drugam.«

Več raziskav (OECD, 2021b; Collings idr., 2019) in izkušenj iz prakse kaže, da zaposleni pogosteje zapustijo organizacijo, v kateri nimajo možnosti razvoja. Razvoj zaposlenih je zato pogosto eden od načinov, kako dobre zaposlene zadržati v organu.



»Če bomo izpostavili potenciale, bomo ustvarili občutek neenakosti med zaposlenimi.«

Pomembno je, da je postopek pregleden in da imajo vsi zaposleni možnost razvoja. Celovito delo s potenciali ne pomeni, da so drugi zaposleni nepomembni, temveč da za določene razvojne programe v določenem obdobju izberemo manjšo skupino zaposlenih glede na potrebe organa in razvojni potencial ter bolj ciljno porabimo (omejena) sredstva, ki jih imamo na voljo. Ob tem velja, da so več razvojnih priložnosti praviloma deležni tisti zaposleni, ki izkazujejo večjo motivacijo in pripravljenost vlagati več truda in energije v svoj razvoj.



»Pri nas so ljudje že dolgo na svojih mestih, zato ni potrebe po delu s potenciali in nasledniki.«

Prav v takšnih okoljih je razvoj naslednikov še posebej pomemben. Upokojitve, odhodi ali nove naloge lahko hitro ustvarijo vrzel v znanjih, izkušnjah ali vodenju. Če pravočasno razvijamo potenciale in naslednike, lahko takšne prehode lažje obvladujemo.

»Če nekdo pokaže preveč ambicij, lahko to povzroči napetosti v ekipi.«

Ambicija sama po sebi ni problem. Pomembno je, da ambiciozne zaposlene usmerjamo v razvoj, sodelovanje in odgovorno prevzemanje nalog. Dobro vodenje lahko ambicijo zaposlenega preoblikuje v pozitiven prispevek za celotno ekipo.

»Pri nas je majhna organizacijska enota, potencialom nimamo kaj ponuditi.«

Velikost enote ni ovira za razvoj. Tudi v manjših okoljih lahko zaposleni prevzemajo raznolike naloge in tako razvijajo kompetence. S tem postaja tudi enota kot celota bolj usposobljena.

6.3 Možni pristopi k uvedbi celovitega dela s potenciali in nasledniki

Pri uvajanju celovitega dela s potenciali in nasledniki imamo več možnosti. Najbolj celostna je **centralizirana uvedba dela s potenciali in nasledniki**. Pomeni vzpostavitev enotnega in sistemsko urejenega pristopa na ravni celotne DU oziroma v večini njenih organov ter uvedbo določenih normativnih podlag. Tak pristop vključuje enotno metodologijo, skupne standarde za opredelitev KDP, strukturirano presojo potenciala in razvojne pripravljenosti, formalne kalibracijske postopke, večjo uporabo skupnih orodij in evidenc ter letno spremljanje rezultatov na ravni organov.

Preprosta uvedba pomeni postopno in enotno uvedbo dela s potenciali in nasledniki, ki pa je manj celovita. Vključuje postopoma rastoče število vključenih organov, ki izvajajo delo s potenciali in nasledniki. Tak pristop vključuje omejitev na določena zahtevna strokovna in vodstvena delovna mesta, enostavnejše kriterije, obrazce in postopke, uporabo razvojnega pogovora, kompetenc, rezultatov in motivacije kot glavnih podlag za presojo, kratke individualne razvojne načrte ter uporabo obstoječih razvojnih možnosti. Tak pristop pomembno zmanjša kadrovska tveganja in hkrati pripravi teren za poznejšo sistemsko in celovito uvedbo pristopa. Naslanja se lahko na že obstoječe rešitve, kot so razvojni pogovor, presoja in spremljanje razvoja kompetenc, projektno delo, usposabljanje, delo v skupinah, začasno opravljanje drugih nalog in neformalno mentorstvo oziroma senčenje.

Minimalna uvedba dela s potenciali in nasledniki pomeni zelo omejen, interni in operativni pristop na ravni posameznega organa. Tak pristop bi praviloma vključeval seznam KDP, prepoznavanje enega ali dveh kandidatov za naslednika (npr. kot nadgradnja obstoječih nasledstev) za ciljno delovno mesto, kratek razvojni dogovor in občasni pregled napredka pri predstojniku ali vodji.

Neformalna uvedba dela s potenciali in nasledniki pomeni, da delo s potenciali in nasledniki ni uvedeno na ravni celotnega organa, posamezni ozaveščeni vodje pa kljub temu izvajajo aktivnosti, ki sledijo vsebini dela s potenciali in nasledniki. To pomeni, da vodje samoiniciativno prepoznavajo pomen prenosa znanja v svoji organizacijski enoti, razmišljajo o tem, kdo bi lahko ob ustreznem razvoju prevzel zahtevnejše naloge, načrtno dajejo razvojne priložnosti perspektivnim sodelavcem, spremljajo pripravljenost svojih zaposlenih za zahtevnejše delo, uporabljajo razvojni pogovor kot razvojno orodje ter skrbijo za prenos znanja in večjo nadomestljivost znotraj organizacijske enote.

Zaključimo lahko, da se pristopi uvedbe dela s potenciali in nasledniki razlikujejo predvsem po stopnji celovitosti, zahtevnosti in hitrosti izvedbe. Centralizirana uvedba prinaša največjo stopnjo profesionalizacije



in preglednosti, vendar zahteva več časa in virov, medtem ko minimalni in neformalni pristopi omogočajo hitro in prilagodljivo izvajanje, vendar z omejenim dolgoročnim učinkom.

6.3.1 Priporočena pot dela s potenciali in nasledniki v DU

V praksi se pogosto izkaže, da je najprimerneje začeti na omejenem obsegu, zato je glede na specifične DU delo s potenciali in nasledniki smiselno uvajati postopoma. Glede na trenutne razmere v DU se kot najbolj smiselna kaže preprosta uvedba, saj združuje izvedljiv začetek brez večjih administrativnih obremenitev z možnostjo nadgradnje v bolj strukturiran in enoten pristop. Ta bo podprt z izkušnjami pilotnih projektov ter postopnim vključevanjem širšega kroga organizacijskih enot ter v nadaljevanju organov.

Preprosta uvedba torej pomeni, da začnemo uvajati postopek na posameznih organizacijskih enotah organa, na primer direktoratu, kjer lahko zagotovimo zadostno podporo vodij in motiviranost za sodelovanje. Tako lahko preizkusimo posamezne korake postopka, pridobimo prve izkušnje in ugotovimo, katere prilagoditve so potrebne glede na posebnosti področja dela. Tak pristop vključuje omejitev na določena zahtevna vodstvena in strokovna delovna mesta, enostavnejša merila, obrazce in postopke, uporabo razvojnega pogovora, kompetenc, rezultatov in motivacije kot glavnih podlag za presojo, kratke individualne razvojne načrte ter uporabo obstoječih razvojnih možnosti.

Ko pridobimo prve izkušnje, lahko postopek postopoma razširimo tudi na druge organizacijske enote. Pomembno je, da ob tem zagotovimo dobro komunikacijo z vodji in zaposlenimi ter jasno predstavimo namen dela s potenciali in nasledniki. Preprosta uvedba omogoča, da se izognemo prevelikim spremembam naenkrat in da se uvajanje dela s potenciali in nasledniki razvija na podlagi dejanskih izkušenj iz prakse. Na ta način se lahko oblikuje pristop, ki je prilagojen potrebam posameznega organa in dolgoročno prispeva k stabilnemu razvoju kadrov v DU.

Posamezni elementi takšnega pristopa že obstajajo v veljavni ureditvi in v obstoječih kadrovskih postopkih, vendar še ne tvorijo enotnega in sistemskega dela s potenciali in nasledniki. Obstoječe rešitve namreč že omogočajo vrsto razvojnih aktivnosti, kot so razvojni pogovori, usposabljanja, delo v projektnih in delovnih skupinah, začasno opravljanje drugih nalog, kroženje znotraj organa, premestitve iz drugega organa v okviru istega delodajalca, interne natečaje ter uporabo IS MUZA. MJU pa v okviru svojih pristojnosti pomaga in svetuje organom na področju ravnanja s kadri, razvija kadrovska orodja, opravlja naloge na področju presoje kompetenc ter na področju usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev. Predstojniki organov izvršujejo pravice in dolžnosti delodajalca v organu, odločajo o zaposlitvah, določajo letne načrte izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter prek vodij in razvojnih pogovorov neposredno vplivajo na razvoj zaposlenih.

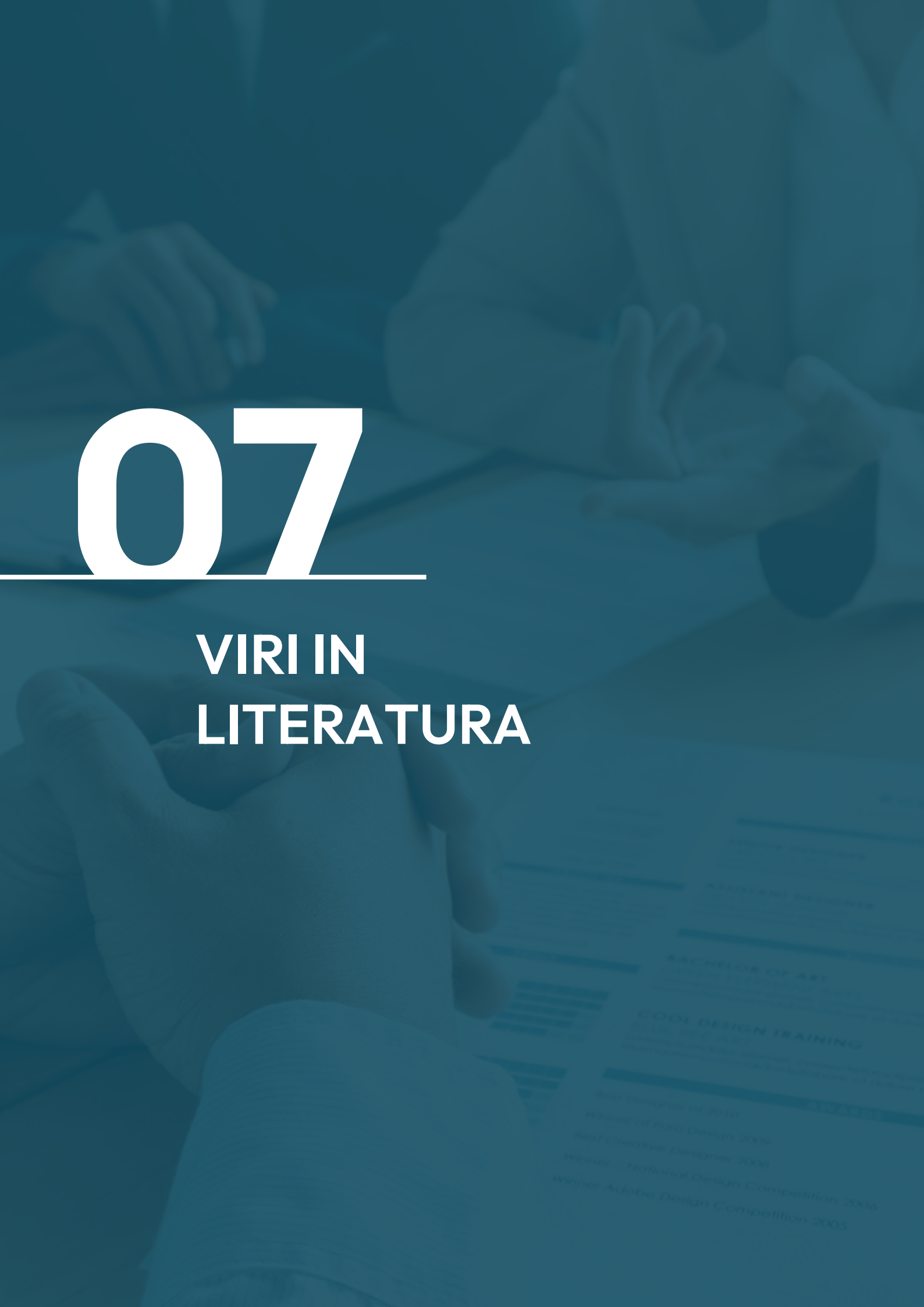
Preprosta uvedba je torej v trenutnih razmerah najbolj realna kot prva faza uvedbe dela s potenciali in nasledniki v DU, saj omogoča začetek brez pretiranega administrativnega bremena in brez posega v normativni okvir. Hkrati rezultati izvedenih pilotnih projektov v okviru pričujočega projekta predstavljajo dobro osnovo, da bi preprosta uvedba lahko potekala hitreje in z manj zapleti.

V prihodnosti pa je zagotovo smiselno, da pristop postane medresorsko usklajen, primerljiv med organi, povezan na ravni celotne DU in uporaben tudi za prepoznavanje širšega razvojnega nabora za najzahtevnejše vloge. V tem primeru delo s potenciali in nasledniki na ravni celotne DU ni več zgolj kadrovsko vprašanje posameznega organa, temveč postane vprašanje strateške zmogljivosti DU, notranje mobilnosti med organi, usklajenega razvoja zahtevnih vodstvenih in strokovnih delovnih mest ter dolgoročnega zmanjševanja kadrovskih tveganj. Kot takšno potrebuje tudi ustrezno sistemsko podporo.



“Uvajanje dela s potenciali ni nujno projekt »velikega poka«. V praksi se pogosto izkaže, da je veliko bolj učinkovit in primeren preprost pristop, ki postopno gradi podporo delu s potenciali in nasledniki ter pridobiva podpornike razvojnega dela.”

Metka

The background of the entire page is a blue-tinted photograph showing several hands gesturing over a table. On the table, there are documents with text and graphics. One document clearly shows the heading 'FACED OF ART' followed by a list of names and dates. Another document shows 'COOL DESIGN TRAINING' and 'SEE SEE ART'. At the bottom right, a list of awards is visible, including 'Best Designer of 2010', 'Winner of Euro Design 2009', 'Best Creative Designer 2008', 'Winner - National Design Competition 2006', and 'Winner Adobe Design Competition 2005'.

07

VIRI IN LITERATURA



7. Viri in Literatura

- Bhatia, R. in Baruah, P. (2020). Exclusive talent management and its consequences: A review of literature. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 193–209. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00105-8>
- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K. in Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Fulmer, R. M. in Conger, J. A. (2004). Growing your company's leaders: *How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. AMACOM.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M. in Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), Article 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100926>
- OECD (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. OECD Publishing.
- Republika Slovenija. (2007). *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-1)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 63/2007 s spremembami in dopolnitvami.
- Republika Slovenija. (2024). *Zakon o skupnih temeljnih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 99/2024.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5. izd.). AMACOM.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Ryan, T. (2015). *Succession planning*. Business Expert Press.
- Silzer, R. in Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (5. izd.). Society for Industrial and Organizational Psychology.

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

08

PRILOGE: UPORABNA ORODJA

- 8.1 Metodologija za opredelitev ključnih delovnih pozicij
- 8.2 Metodologija za popis znanj in kompetenc
- 8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih
- 8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala
- 8.5 Metodologija za kalibriranje širšega nabora kandidatov
- 8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja
- 8.7 Navodila za pisanje poročil o izraženem potencialu in razvojnih usmeritvah
- 8.8 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za vodstvene potenciale)
- 8.9 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za naslednike)
- 8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij zaposlenim
- 8.11 Navodila za soustvarjanje razvojnega kariernega načrta
- 8.12 Vzorčni primer kariernega načrta



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8. Priloge: Uporabna orodja

8.1 Metodologija za opredelitev ključnih delovnih pozicij

1. KORAK: NOMINACIJA ZA KDP

V prvem koraku vas prosimo, da izmed vseh delovnih pozicij na vašem področju izberete tiste, ki se vam zdijo ključne za delovanje organa. V drugem koraku boste izbrane pozicije natančneje ocenili.

Za lažje razumevanje upoštevajte naslednja izhodišča:

- 1. Delovna pozicija je enaka delovnemu mestu v organizacijski enoti, ki opravlja specifično vrsto delovnih nalog** (npr. podsekretar, ki vodi projekt prenove kompetenčnega modela DU in njegove vpeljave v organe).
- 2. Delovne pozicije ne smemo enačiti z zaposlenim, ki se trenutno nahaja na tem delovnem mestu.** Če je pozicija zelo pomembna, a jo zaseda manj optimalen sodelavec, je to še vedno lahko KDP. Velja tudi obratno: dober, predan sodelavec je dragocen za organizacijo, vendar pogosto ne zaseda KDP.

Pri izboru ključnih delovnih pozicij ne ocenjujemo deficitarnosti posameznih del. Izbor nominiranih delovnih pozicij opravimo glede na naslednje štiri kriterije:

- **povezanost pozicije s strateškimi cilji** (v kolikšni meri je pozicija povezana z realizacijo strateških ciljev na organu),
- **sistemski vpliv pozicije na deležnike** (kako močno vpliva pozicija na pomembne deležnike v organu in širše),
- **odvisnost pozicije od zaposlenega** (kako močan je vpliv kompetentnih zaposlenih, ki zasedajo pozicijo, na rezultate),
- **nezamenljivost pozicije** (kako težaven in dolgotrajen je proces nadomeščanja nosilca pozicije).

Sistematično preglejte vse delovne pozicije na vašem področju dela. Ko naletite na pozicijo, ki v večji meri ustreza zgornjim kriterijem, jo označite oziroma izpišite na list za 2. korak. Končno število ključnih pozicij se med področji nekoliko razlikuje. Priporočamo vam, da v ožji izbor ne umestite več kot 20 % vseh delovnih pozicij (idealno 5–10 %).

2. KORAK: ANALIZA KLJUČNOSTI DELOVNIH POZICIJ

Nominirano pozicijo najprej poimenujte in jo v dveh do treh stavkih opišite. Na primer:

DP1 (delovna pozicija 1): Podsekretar / kadrovska služba

Opis DP1 (opis delovne pozicije 1): Izvajanje najzahtevnejših izbirnih postopkov s pomembnim poudarkom na kompetencah. Prenos znanja s področja kakovostnih izbirnih postopkov na vodje. Koordinacija psiholoških testiranj na organu.

Analizirajte značilnosti dela, cilje, naloge in pričakovanja na tej delovni poziciji. Pri tem zanemarite vpliv osebe, ki trenutno zaseda to delovno pozicijo.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

Ocenjevali boste štiri različne kriterije, in sicer na tristopenjski lestvici. **Za vsako pozicijo, ki ste jo nominirali kot ključno, izberite tisti opis, ki jo najbolj ustrezno opiše.** Preden se odločite, pozorno preberite vse tri ravni na lestvici. Če ste neodločeni med dvema ravnema, raje izberite nižjo raven. Po potrebi lahko dodate kratek komentar, s katerim dodatno utemeljite svojo izbiro.

Vse ravni so zapisane v pozitivni obliki, ker ocenjujete le nominirane delovne pozicije. Če menite, da vaša pozicija ne dosega opisa na prvi ravni, lahko to delovno pozicijo umaknete s seznama nominiranih pozicij. Da bi bili pri ocenjevanju čim bolj objektivni, vam priporočamo, da najprej vse nominirane pozicije ocenite po prvem kriteriju. Nato naredite enako za drugi, tretji in četrti kriterij.

Delovna pozicija 1 (DP1):

Kratek opis DP1:

Povezanost s strateškimi cilji

1	2	3	Kratka utemeljitev izbire (po potrebi):
DP podpira enega ali več strateških ciljev organa. DP je vsebinsko pomembno povezana s programom organa.	DP neposredno vpliva na realizacijo več strateških ciljev organa. DP je ključna za oblikovanje in izvedbo programa organa.	DP je nosilec strateških ciljev organa. DP presega program organa in vpliva na realizacijo prioritet drugih organov ali države kot celote.	

Sistemiški vpliv na deležnike

1	2	3	Kratka utemeljitev izbire (po potrebi):
DP zagotavlja kakovostno izvajanje najpomembnejših aktivnosti v organu. Ima zmeren vpliv na ključne deležnike in delovanje drugih organov. Napake povzročijo večjo škodo v organu.	DP zagotavlja nemoteno delovanje najpomembnejših aktivnosti organa. Ima pomemben vpliv na ključne deležnike in zmeren vpliv na državo. Napake presegajo zgolj delovanje matičnega organa.	Aktivnosti na DP so izrazito sistemske narave. Delovanje DP je v močnem javnem interesu. DP pomembno vpliva na državo kot celoto. Napake imajo velike finančne posledice ali zmanjšujejo zaupanje javnosti.	

Odvisnost pozicije od zaposlenega

1	2	3	Kratka utemeljitev izbire (po potrebi):
Menjava zaposlenega na DP pomembno vpliva na kakovost storitev, čeprav ne ogrozi stabilnosti delovanja. Predpisani postopki so le delno standardizirani, pomembno vlogo imajo individualna znanja.	Uspeh pozicije je v veliki meri odvisen od zaposlenega. Menjava na DP začasno zamaja stabilnost delovanja. Postopki so večinoma nestandardizirani, individualno znanje ima pomembno vlogo.	Od zaposlenega je odvisno, ali bodo rezultati odlični ali pa bo ogrožena stabilnost organa. Razlike v rezultatih različnih oseb so večkratne. Celoten uspeh na DP je odvisen od znanj, stališč in kompetenc zaposlenega.	

Nezamenljivost pozicije

1	2	3	Kratka utemeljitev izbire (po potrebi):
Zahtevana znanja na DP se pridobivajo skozi daljše časovno obdobje. Obstaja omejen nabor zaposlenih v organu, ki so zaposljivi na DP. Zunanji kandidati potrebujejo veliko uvajanja, saj so znanja redka.	Za kakovostno delo na DP je potrebno daljše učenje (več kot pol leta). Znotraj države obstaja nekaj posameznikov, ki so zaposljivi na tej DP. Znanja so unikatne narave, kandidati zunaj DU jih praviloma nimajo.	Znanje na DP je izrazito unikatno. Za začetek dela je potrebno intenzivno uvajanje, za kakovostne rezultate pa več kot leto intenzivnega učenja. Na notranjem in zunanjem trgu ni ustreznih alternativ za zapolnitev DP.	



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

3. KORAK: SISTEMSKE USKLADITVE

Vse ocene in komentarje zberite na enem mestu (najbolje v Excelovi preglednici). Usklajevanje poteka na sistemski ravni z vodji področij in predstavnikom vodstva organa. Usklajevanje izpeljite v naslednjih korakih:

- 1. Pregled odstopanj.** Preverite skladnost med izbranimi ocenami, opisi ključnih delovnih pozicij in komentarji. Preglejte število nominiranih pozicij in povprečne ocene po posameznih kriterijih.
- 2. Dopolnitve ocen ključnosti pozicij.** Če so odstopanja izrazita, na to opozorite ocenjevalce. Ocenjevalci lahko spremenijo ocene ali pripravijo dodatne argumente.
- 3. Sistemsko usklajevanje – pregled.** Predlagamo, da se z vsemi ocenjevalci in odločevalci sestanete. Predstavite kriterije in sporočite, kakšno je maksimalno število ključnih delovnih pozicij v organu. Nato predstavite zbirno tabelo in prosite prisotne za komentar. Na ta način opredelite delovne pozicije, ki jim morate nameniti več pozornosti.
- 4. Sistemsko usklajevanje – individualna obravnava.** Nato začnite z obravnavo posameznih delovnih pozicij. Vsi udeleženci sestanka podajo svoje argumente za vsak kriterij. Nato se s konsenzom sprejme končna ocena za vsak kriterij in vsako delovno pozicijo.
- 5. Končna kategorija ključnosti.** Skupaj se opredelite, v katero kategorijo boste umestili posamezno delovno pozicijo. Ključnih delovnih pozicij naj bo omejeno število (idealno do 10 %).
- 6. Ponovna ocena ključnosti.** Ob velikih strateških spremembah v organu ponovno preverite, ali je ocena po štirih kriterijih realna in ustrezna.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.2 Metodologija za popis znanj in kompetenc

NAMEN: Popis znanj in kompetenc je namenjen sistematičnemu beleženju najpomembnejših strokovnih znanj, izkušenj in kompetenc zaposlenih na ciljnih delovnih mestih. Zbrani podatki služijo kot podlaga za prepoznavanje kritičnih znanj v organizaciji, načrtovanje prenosa znanj in zmanjševanje tveganj ob odhodu zaposlenih, identifikacijo potreb po razvoju in usposabljanju ter pripravo programov nasledstev in razvoja potencialov.

8.2.1 Navodila za izpolnjevanje obrazca za popis znanj in kompetenc

Priprava: Preden se lotite izpolnjevanja predloge, pridobite čim več informacij o ciljnih delovnih mestih. Pri tem so vam lahko v pomoč vprašanja za intervju z zaposlenimi na ključnih delovnih pozicijah v poglavju 8.2.2.

Na vrhu obrazca za popis znanj in kompetenc zapišite ime organa (ministrstvo, vladna služba, organ v sestavi ministrstva, upravna enota).

1. OSNOVNE INFORMACIJE:

- zaporedna številka ciljnega delovnega mesta,
- organizacijska enota (kjer se ciljno delovno mesto nahaja),
- naziv ciljnega delovnega mesta (uradni naziv),
- bistvene naloge in odgovornosti (do pet alinej, da bo zapis pregleden in osredotočen na bistvo),
- strateški cilji in projekti (ciljno delovno mesto je pomembno za njihovo uresničevanje).

2. POPIS ZNANJ:

Vnesite znanja, ki so nujna za uspešno opravljanje dela na ciljnem delovnem mestu. Pri vsakem znanju označite **zahtevano vstopno raven** (napredna⁵/ ekspertna⁶/ strateška⁷) in **zahtevnost pridobivanja oziroma prenosa** (enostavno / srednje / težko).

- strokovna znanja (npr. specifična zakonodaja, postopki, veščine, jeziki, tehnična znanja, digitalna orodja),
- organizacijska znanja (npr. poznavanje notranjih postopkov, struktur, organov, procesov odločanja),
- neformalna znanja (npr. omrežja stikov, neformalni dogovori, prakse, ki niso zapisane).

3. POPIS KOMPETENC:

Izberite temeljne in vodstvene kompetence ter za vsako določite **kritičnost za ciljno delovno mesto** (nizka / srednja / visoka). V zadnjem stolpcu lahko pripišete morebitne druge delovne specifične kompetence.

4. TVEGANJA:

- stopnja tveganja: ocenite verjetnost sprostitev delovnega mesta glede na starost zaposlenega, odhod, napovedane spremembe in podobne pomembne dejavnike,
- časovni horizont: ocenite, kdaj je pričakovana potreba po zasedbi delovne pozicije.

Prednost pri obravnavi imajo ciljna delovna mesta z visoko (ali srednjo) stopnjo tveganja in krajšim časovnim horizontom.

5. KANDIDATI ZA NASLEDNIKE:

Vnesite zaposlene, ki se najbolj ujemajo z zahtevami ciljnega delovnega mesta. Večji pomen pri izbiri kandidatov namenite najpomembnejšim znanjem, katerih pridobivanje je zahtevnejše in katerih prenos je težji, ter kompetencam, katerih kritičnost je večja.

⁵ Prilagaja znanje različnim kontekstom, učinkovito rešuje zahtevne naloge.

⁶ Ima poglobljeno znanje in svetuje drugim, prispeva k razvoju področja.

⁷ Oblikuje pristope, vpliva na strategijo organizacije in razvoj stroke.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.2.2 Vprašanja za intervju z zaposlenimi

DEL 1: OSNOVNE INFORMACIJE O CILJNEM DELOVNEM MESTU

Ime in priimek: _____

Naziv delovnega mesta: _____

Organizacijska enota: _____

Delo na tem delovnem mestu opravljate:

- a) manj kot 1 leto
- b) 1–3 leta
- c) 3–5 let
- d) več kot 5 let

DEL 2: BISTVENE NALOGE IN ODGOVORNOSTI

- 2.1 Katera so tri glavna področja oziroma naloge, za katere ste odgovorni na tem delovnem mestu?
- 2.2 S katerimi glavnimi izzivi se srečujete pri izvajanju svojih nalog?
- 2.3 V kolikšni meri je vaše delo standardizirano oziroma natančno opisano?
- 2.4 Katere delovne naloge bi v tem trenutku najtežje predali in zakaj?
- 2.5 Katere vaše delovne naloge najbolj vplivajo na uspešnost organizacije (vključno s pomembnimi deležniki in strateškimi cilji)?

DEL 3: KOMPETENCE IN VEŠČINE

3.1 Temeljne in vodstvene kompetence razvrstite po pomembnosti (1 – najpomembnejša, 4 – najmanj pomembna) za uspešnost na vašem delovnem mestu (glede na definicijo kompetence in vedenjske indikatorje, ne zgolj ime kompetence):

- **Temeljne kompetence:** Zavezanost strokovnosti, Krepitev sodelovanja, Proaktivnost v storitvah, Uporaba digitalnih rešitev
- **Vodstvene kompetence:** Usmerjenost na prihodnost, Predanost ciljem, Učinkovito organiziranje dela, Razvoj timov in posameznikov

3.2 Katere druge (še neopredeljene) delovno specifične kompetence potrebujete za uspešno opravljanje svojega dela?

DEL 4: ZNANJA IN IZKUŠNJE

- 4.1 Katera specifična znanja in veščine so najbolj pomembna za uspešno opravljanje dela na vašem delovnem mestu (strokovna znanja, organizacijska znanja, neformalna znanja, digitalna znanja in izkušnje)?
- 4.2 Katera znanja in potrebujejo zaposleni, da bi lahko relativno hitro opravljali vaše delo?
- 4.3 Koliko časa ocenjujete, da bi potreboval posameznik z visokim potencialom, da bi lahko vsaj solidno opravljal vaše delo?
- 4.4 Kaj bi vaš morebitni naslednik najtežje obvladal? S čim menite, da bi imel največ težav?
- 4.5 Na kakšen način bi vaš naslednik ta znanja najlažje in najhitreje osvojil?
- 4.6 Ali menite, da obstaja kakšno znanje, ki bi vam olajšalo opravljanje vaših nalog, vendar ga trenutno še nimate? Če da, katero?

DEL 5: SKLEPNA VPRAŠANJA

- 5.1 Kaj menite, da je še bistveno za uspešno opravljanje vaših nalog, pa morda ni zajeto v zgornjih vprašanjih?
- 5.2 Imate predloge za izboljšanje postopkov ali podpore, ki bi vam pomagali pri učinkovitejšem opravljanju vaših nalog?



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8.2.3 Obrazec za popis znanj in kompetenc

ORGAN:

OSNOVNE INFORMACIJE

Zaporedna številka	
Organizacijska enota	
Naziv delovnega mesta	
Bistvene naloge in odgovornosti	
Strateški cilji in projekti	

ZNANJA

Najpomembnejša strokovna znanja	Zahtevnost pridobivanja/prenosa
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko

Najpomembnejša organizacijska znanja	Zahtevnost pridobivanja/prenosa
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

Neformalna znanja in izkušnje	Zahtevnost pridobivanja/prenosa
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko
	☐ enostavno ☐ srednje ☐ težko

KOMPETENCE

Temeljna kompetenca	Kritičnost
Zavezanost strokovnosti	nizka srednja visoka
Krepitev sodelovanja	nizka srednja visoka
Proaktivnost v storitvah	nizka srednja visoka
Uporaba digitalnih rešitev	nizka srednja visoka

Vodstvena kompetenca	Kritičnost
Usmerjenost na prihodnost	nizka srednja visoka
Predanost ciljem	nizka srednja visoka
Učinkovito organiziranje dela	nizka srednja visoka
Razvoj timov in posameznikov	nizka srednja visoka

Ostale pomembne (delovno specifične) kompetence	Zahtevana raven kompetence
	nizja srednja višja
	nizja srednja višja
	nizja srednja višja
	nizja srednja višja



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

TVEGANJA

Stopnja tveganja	nizka srednja visoka
Časovni horizont	☐ kratkoročno (1 leto ali manj) ☐ srednjeročno (2 do 3 leta) ☐ dolgoročno (4 leta ali več)

PREDLOG POTENCIALNIH NASLEDNIKOV

(intuitivna izbira na podlagi ujemanja z zahtevami)



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

NAVODILO: Za vsakega zaposlenega pripravite ločen obrazec. Pri presojanju se osredotočite na obdobje zadnjih nekaj mesecev (ne več kot šest mesecev). Prosimo, da odgovarjate iskreno in čim bolj realno. Zaposlenemu boste najbolj pomagali z objektivnim in primerno kritičnim presojanjem.

Pri potencialih in naslednikih za zahtevna vodstvena delovna mesta je vključena lestvica za presojo vodstvenega potenciala. Pri kandidatih za naslednike za zahtevna strokovna delovna mesta poleg temeljnih kompetenc, rezultatov dela in karierne motivacije presojate tudi izraženost najpomembnejših strokovnih znanj.

TEMELJNE KOMPETENCE

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Pri delu uporablja predvsem znanja, ki jih dobro pozna. Ne spremlja novih spoznanj na področju dela. Nove vsebine uvaja v delo le, če je na to izrecno opozorjen. Do učenja ima pasiven odnos.
- ☐ Pogloblja se predvsem v vsebine, ki jih potrebuje za redno delo. Pri rešitvah je omejen na ožje strokovno področje. Nova znanja prenaša v prakso predvsem ob zunanjih spodbudah.
- ☐ Redno spremlja strokovne novosti in jih občasno sam prenaša v delo. Pri učenju se usmerja v vsebine, ki ga osebno zanimajo. Ohranja osnovni stik z znanji na sorodnih področjih.
- ☐ Veliko časa namenja učenju. Osredotoča se tudi na tiste vsebine, ki so pomembne za delo v prihodnosti. Povezuje znanja z različnih strokovnih področij. Pri učenju pokaže proaktivnost in motivacijo.
- ☐ Vnaprej se pripravlja na prihodnje trende. Spretno povezuje znanja iz raznolikih področij. Do učenja ima izrazito proaktiven odnos. Z novimi znanji pomembno izboljšuje delo.

KREPITEV SODELOVANJA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Na tim ima bolj negativen kot pozitiven vpliv. Svoje mnenje izraža preveč neposredno, kar lahko vodi v konflikte s sodelavci. Ne sprejema posameznikov, ki so drugačni od njega.
- ☐ Njegov vpliv na tim je nevtralen. Občasno deli znanja in priskoči na pomoč, vendar najraje opravlja svoje naloge. Manj spretno rešuje nesporazume. Določene ljudi težje sprejema.
- ☐ V odnosih je spoštljiv. Čeprav sam redko ponudi pomoč, se pozitivno odzove, ko ga sodelavci povabijo k sodelovanju ali prosijo za uslugo. Reševanju nesoglasij se skuša izogniti.
- ☐ Pozitivno vpliva na odnose v kolektivu. Pripravljen je deliti znanje in sodelovati v skupinskih aktivnostih. V odnosih deluje strpno in spoštljivo. Uspešno rešuje manjše nesporazume v timu.
- ☐ Je zgled pri vnašanju pozitivne energije v tim. Samoiniciativno deli znanje in aktivno sodeluje v aktivnostih izven svoje organizacijske enote. Ob nesporazumih hitro najde vzajemno koristne rešitve.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

PROAKTIVNOST V STORITVAH

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Izvaja tiste naloge, za katere dobi izrecno navodilo vodje. Redko opazi očitne priložnosti za izboljšanje. S pričakovanji uporabnikov se ne obremenjuje. Delo izvaja na ustaljen način.
- ☐ Z izjemo manjših nalog pogosto čaka na usmeritve. Pripravljen je uresničiti ideje, a jih sam redko predlaga. Naloge opravlja korektno, vendar svojega dela praviloma ne izboljšuje.
- ☐ Kadar je potrebno, odkrije možnosti za izboljšave dela. Če ni zaseden, si sam poišče delo. Potrudi se oblikovati kakovostne storitve za uporabnike, vendar pri tem ni posebej inovativen.
- ☐ Predlaga precej novih zamisli in nekatere sam uvede v redno delo. Svoje delo prilagaja informacijam, ki jih prejme od uporabnikov. Samostojnost pokaže tudi pri zahtevnejših nalogah.
- ☐ Razmišlja zunaj ustaljenih okvirov in z idejami nenehno izboljšuje svoje delo. Pogosto ima zamisli, ki pomembno izboljšajo delovanje celotne organizacije ali zadovoljstvo pomembnih uporabnikov.

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Naloge najraje izvaja brez uporabe digitalnih orodij. Pri digitalnih veščinah potrebuje veliko pomoči. Informacije iz digitalnih virov uporablja nekritično.
- ☐ Pripravljen se je naučiti uporabe orodij, ki jih potrebuje za delo. Redko raziskuje možnosti digitalnega razvoja. Digitalne vire pogosto uporablja, vendar jih manj dosledno preverja.
- ☐ Naklonjen je digitalnemu razvoju. Nove rešitve je pripravljen preizkusiti v praksi, če ima podporo izkušenih uporabnikov. Digitalne vire uporablja skrbno in previdno.
- ☐ Aktivno spremlja nova digitalna orodja in jih preizkuša v praksi. Je napreden uporabnik tipičnih orodij. Izkušnje deli s sodelavci ter jim pomaga pri usvajanju orodij.
- ☐ Kaže navdušenje nad digitalnim razvojem in hitro usvaja nova znanja. Uspešno zmanjšuje odpore do digitalnih rešitev. Zna izbrati orodje, ki v dani situaciji prinese najboljši rezultat.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

VODSTVENE KOMPETENCE

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Osredotoča se predvsem na operativne naloge. O večjih odločitvah razmišlja ozko in kratkoročno. Večje spremembe ga pogosto presenetijo in potrebuje veliko časa za prilagoditev.
- ☐ Sprejema spremembe, ki prinašajo neposredne koristi pri delu. Večjim tveganjem se izogiba in raje uporablja preverjene načine dela. Operativno delo mu je bližje kot razvojni projekti.
- ☐ Odprto sprejema spremembe, ki so dobre za organizacijo. Pri ocenjevanju posledic odločitev razmišlja širše, a manj dolgoročno. Ob spodbudah preizkusi nove, nepreverjene načine dela.
- ☐ Podpre ideje s potencialom za pozitivne premike na področju. Ob spremembah se osredotoča na možne koristi za organizacijo. Premišljeno ocenjuje širše posledice odločitev.
- ☐ Ob spremembah nudi dragoceno oporo in aktivno spodbuja nove načine dela. Odločitve presoja izrazito dolgoročno in sistemsko. Ko verjame v idejo, jo odločno promovira.

PREDANOST CILJEM

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Zahtevnim nalogam se izogiba ali pri njihovem reševanju hitro obupa. Najde precej izgovorov, zakaj cilj ni dosegljiv. Ne želi se izpostavljati pred drugimi.
- ☐ Potrebuje nekaj spodbud, da reši zahtevne naloge ali premaga večje izzive. Na delovnem mestu občasno pokaže višjo zavzetost. Nered prevzame vlogo koordinatorja ali motivatorja.
- ☐ Kadar ima ustrezno podporo vodje, prevzame zahtevne naloge. Pomembno mu je, da delo uspešno zaključi. Če se v skupini počuti domače, lahko prevzame vlogo neformalnega vodje.
- ☐ Pripravljen je prostovoljno prevzeti zahtevnejše izzive. Kljub oviram ohrani predanost in usmerjenost k ciljem. Ko dela v skupini, k dobremu delu aktivno spodbuja druge člane tima.
- ☐ Samoiniciativno prevzema najzahtevnejše izzive. Kljub oviram pokaže predanost in visoko motivacijo. V večjih skupinah se izpostavi in odločno spodbuja zaposlene k doseganju ciljev.

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Pri organizaciji lastnega dela manj dosledno zasleduje prioritete in potrebuje več podpore vodje. Površno načrtuje naloge in slabše oceni predvideni čas za izvedbo.
- ☐ Utečene naloge izvaja na sistematičen način. Pri odzivanju na nepredvidene dogodke deluje manj organizirano. Delo načrtuje, vendar spregleda določene podrobnosti.
- ☐ Pri načrtovanju dela predvidi večje ovire. Naloge večinoma zaključi v rokih. Potrebuje več suverenosti pri organizaciji kompleksnih projektov ali hitrem spreminjanju prioritet.
- ☐ V kompleksnih aktivnostih ohrani sistematičen pristop. Naloge razdeli na smiselne korake in predvidi večja tveganja. V timu pomaga strukturirati delo in uskladiti manjše aktivnosti.
- ☐ Pri najzahtevnejših projektih ima odličen pregled in natančno usklajuje aktivnosti zaposlenih. Ustrezno predvidi tudi skrita tveganja. Je zgled za sistematičen pristop k delu.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Z zaposlenimi redkeje komunicira. Ni oseba, ki bi odprto sprejemala ali podajala povratne informacije. Ko je pod stresom, prenaša slabo voljo na druge člane tima.
- ☐ S sodelavci vzpostavlja stike, vendar bolj na površni ravni. Njegove povratne informacije zaposlenim so redke in posplošene. Čeprav mu ni vseeno za ljudi, njegov način dela ne povezuje tima.
- ☐ Veliko komunicira, čeprav nerad odpira težje teme. Pri podajanju povratnih informacij je odprt, a manj konkreten. Ceni dobre odnose, vendar ne prevzame pobude za povezovanje tima.
- ☐ Spodbuja odprto izmenjavo mnenj med zaposlenimi. Pogosto pohvali sodelavce in občasno poda konstruktivno kritiko. Predlaga ideje za večjo povezanost zaposlenih.
- ☐ Močno zagovarja odprto komunikacijo. Zaposlenim daje kakovostne povratne informacije, ki jih motivirajo za razvoj. Na tim deluje izrazito povezovalno – tudi v zahtevnih okoliščinah.

REZULTATI DELA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Postavljenih ciljev pogosto ne doseže. Pri delu naredi veliko napak in pogosto prekorači roke. Kakovost njegovih rešitev niha, zato se nanj ni mogoče zanesti. Njegova produktivnost je nižja.
- ☐ Zastavljene naloge zaključi, vendar za to potrebuje spodbude. Njegove rešitve so manj dovršene in potrebujejo več dopolnitev. Občasno prekorači zastavljene roke, njegova produktivnost pa precej niha.
- ☐ Večino ciljev uresniči v zastavljenih rokih. Delo opravi večinoma kakovostno in natančno, vendar pri težjih izzivih potrebuje dodatno motivacijo vodje. Je povprečno produktiven.
- ☐ Uresničuje zastavljene cilje in pričakovanja nadrejenega. Vloži veliko energije v izvedbo nalog. Dosega kakovostne rezultate, ki potrebujejo minimalne dopolnitve. Je produktiven.
- ☐ Postavi si visoke cilje, ki jih brez izjem uresniči. Njegovi rezultati so zelo kakovostni in presegajo pričakovanja. Zaradi izboljšav in predanosti nenehno povečuje svojo produktivnost.

KARIERNA MOTIVACIJA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Ima nizke karijerne ambicije. Ne želi si opravljati zahtevnejših del. Ne kaže posebnega interesa za nadaljnji razvoj kompetenc in nima izoblikovanih kariernih ciljev.
- ☐ Ob spodbudi nadrejenih in ustreznih pogojih je pripravljen na zahtevnejša dela. Ima nejasno opredeljene karijerne cilje. V razvoj kompetenc vlaga nekaj energije.
- ☐ Izraža željo po kariernem napredovanju in novih izzivih, a je pri tem omejen na ožji razpon del. Odprt je za razvoj kompetenc, vendar pogosto poudari, da mu za to zmanjkuje časa.
- ☐ Išče priložnosti za karierno napredovanje in prevzemanje zahtevnih izzivov, tudi tistih, ki presegajo delovno področje. Je visoko motiviran za razvoj kompetenc in novih veščin.
- ☐ Ima močno potrebo po najzahtevnejših izzivih. Stremi k odgovornim vlogam, tudi zunaj organizacije. Izkoristi vse priložnosti za razvoj kompetenc, ne da bi zanemaril redne naloge.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

ZA NASLEDNIKE: IZRAŽENOST NAJPOMEMBNEJŠIH STROKOVNIH ZNANJ

OPIS ZNANJA 1:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 2:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 3:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 4:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 5:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 6:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 7:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 8:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 9:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 10:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 11:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)

OPIS ZNANJA 12:

NE (Prisotna so zgolj osnovna znanja, potreben intenziven razvoj.)

DELNO (Prisotna so določena znanja, vendar je potrebna precej razvoja.)

DA (Znanja so prisotna, potrebna je malo razvoja.)



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

NAVODILO: Vaša naloga je, da pri vsakem kriteriju označite tisti opis, ki se najbolj sklada z vašimi opažanji o sebi. Omejite se na obdobje zadnjih nekaj mesecev (ne več kot šest mesecev). Prosimo, da odgovarjate iskreno in čim bolj realno.

TEMELJNE KOMPETENCE

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Pri delu uporabljam predvsem znanja, ki jih dobro poznam. Ne spremljam novih spoznanj na področju dela. Nove vsebine uvajam v delo le, če sem na to izrecno opozorjen/-a. Do učenja imam pasiven odnos.
- ☐ Poglobljam se predvsem v vsebine, ki jih potrebujem za redno delo. Pri rešitvah sem omejen/-a na ožje strokovno področje. Nova znanja prenašam v prakso predvsem ob zunanjih spodbudah.
- ☐ Redno spremljam strokovne novosti in jih občasno prenašam v delo. Pri učenju se usmerim na vsebine, ki me osebno zanimajo. Ohranjam osnovni stik z znanji na sorodnih področjih.
- ☐ Veliko časa namenjam učenju. Osredotočam se tudi na tiste vsebine, ki so pomembne za delo v prihodnosti. Povezujem znanja z različnih strokovnih področij. Pri učenju pokažem proaktivnost in motivacijo.
- ☐ Vnaprej se pripravljam na prihodnje trende. Spretno povezujem znanja iz raznolikih področij. Do učenja imam izrazito proaktiven odnos. Z novimi znanji pomembno izboljšujem delo.

KREPITEV SODELOVANJA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Na tim imam bolj negativen kot pozitiven vpliv. Svoje mnenje izražam preveč neposredno, kar lahko vodi v konflikte s sodelavci. Ne sprejemam posameznikov, ki so drugačni od mene.
- ☐ Moj vpliv na tim je nevtralen. Občasno delim znanja in priskočim na pomoč, vendar najraje opravljam svoje naloge. Manj spretno rešujem nesporazume. Določene ljudi težje sprejemam.
- ☐ V odnosih sem spoštljiv/-a. Čeprav redko ponudim pomoč, se pozitivno odzovem, ko me sodelavci povabijo k sodelovanju ali prosijo za uslugo. Reševanju nesoglasij se skušam izogniti.
- ☐ Pozitivno vplivam na odnose v kolektivu. Pripravljen/-a sem deliti znanje in sodelovati v skupinskih aktivnostih. V odnosih delujem strpno in spoštljivo. Uspešno rešujem manjše nesporazume v timu.
- ☐ Sem zgled pri vnašanju pozitivne energije v tim. Samoiniciativno delim znanje in aktivno sodelujem v aktivnostih izven svoje organizacijske enote. Ob nesporazumih hitro najdem vzajemno koristne rešitve.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

PROAKTIVNOST V STORITVAH

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Izvajam tiste naloge, za katere dobim izrecno navodilo vodje. Redko opazim očitne priložnosti za izboljšanje. S pričakovanji uporabnikov se ne obremenjujem. Delo izvajam na ustaljen način.
- ☐ Z izjemo manjših nalog pogosto čakam na usmeritve. Pripravljen/-a sem uresničiti ideje, vendar jih sam/-a redko predlagam. Naloge opravljam korektno, vendar svojega dela praviloma ne izboljšujem.
- ☐ Kadar je potrebno, odkrijem možnosti za izboljšave dela. Če nisem zaseden/-a, si sam/-a poiščem delo. Potrudim se oblikovati kakovostne storitve za uporabnike, vendar pri tem nisem posebej inovativen/-na.
- ☐ Predlagam precej novih zamisli in nekatere sam/-a uvedem v redno delo. Svoje delo prilagajam informacijam, ki jih prejmem od uporabnikov. Samostojnost pokažem tudi pri zahtevnejših nalogah.
- ☐ Razmišljam zunaj ustaljenih okvirov in z idejami nenehno izboljšujem svoje delo. Pogosto imam zamisli, ki pomembno izboljšajo delovanje celotne organizacije ali zadovoljstvo pomembnih uporabnikov.

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Naloge najraje izvajam brez uporabe digitalnih orodij. Pri digitalnih veščinah potrebujem veliko pomoči. Informacije iz digitalnih virov uporabljam nekritično.
- ☐ Pripravljen/-a sem se naučiti uporabe orodij, ki jih potrebujem za delo. Redko raziskujem možnosti digitalnega razvoja. Digitalne vire pogosto uporabljam, vendar jih manj dosledno preverjam.
- ☐ Naklonjen/-a sem digitalnemu razvoju. Nove rešitve sem pripravljen/-a preizkusiti v praksi, če imam podporo izkušenih uporabnikov. Digitalne vire uporabljam skrbno in previdno.
- ☐ Aktivno spremljam nova digitalna orodja in jih preizkušam v praksi. Sem napreden/-na uporabnik/-ca tipičnih orodij. Izkušnje delim s sodelavci ter jim pomagam pri usvajanju orodij.
- ☐ Kažem navdušenje nad digitalnim razvojem in hitro usvajam nova znanja. Uspešno zmanjšujem odpore do digitalnih rešitev. Znam izbrati orodje, ki v dani situaciji prinese najboljši rezultat.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

VODSTVENE KOMPETENCE

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Osredotočam se predvsem na operativne naloge. O večjih odločitvah razmišljam ozko in kratkoročno. Večje spremembe me pogosto presenetijo in potrebujem veliko časa za prilagoditev.
- ☐ Sprejemam spremembe, ki prinašajo neposredne koristi pri delu. Večjim tveganjem se izogibam in raje uporabljam preverjene načine dela. Operativno delo mi je bližje kot razvojni projekti.
- ☐ Odprto sprejemam spremembe, ki so dobre za organizacijo. Pri ocenjevanju posledic odločitev razmišljam širše, vendar manj dolgoročno. Ob spodbudah preizkusim nove, nepreverjene načine dela.
- ☐ Podprem ideje s potencialom za pozitivne premike na področju. Ob spremembah se osredotočam na možne koristi za organizacijo. Premišljeno ocenjujem širše posledice odločitev.
- ☐ Ob spremembah nudim dragoceno oporo in aktivno spodbujam nove načine dela. Odločitve presojam izrazito dolgoročno in sistemsko. Ko verjamem v idejo, jo odločno promoviram.

PREDANOST CILJEM

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Zahtevnim nalogam se izogibam ali pri njihovem reševanju hitro obupam. Najdem precej izgovorov, zakaj cilj ni dosegljiv. Ne želim se izpostavljati pred drugimi.
- ☐ Potrebujem nekaj spodbud, da rešim zahtevne naloge ali premagam večje izzive. Na delovnem mestu občasno pokažem višjo zavzetost. Nered/-a prevzamem vlogo koordinatorja ali motivatorja.
- ☐ Kadar imam ustrezno podporo vodje, prevzamem zahtevne naloge. Pomembno mi je, da delo uspešno zaključim. Če se v skupini počutim domače, lahko prevzamem vlogo neformalnega vodje.
- ☐ Pripravljen/-a sem prostovoljno prevzeti zahtevnejše izzive. Kljub oviram ohranim predanost in usmerjenost k ciljem. Ko delam v skupini, k dobremu delu aktivno spodbujam druge člane tima.
- ☐ Samoiniciativno prevzemam najzahtevnejše izzive. Kljub oviram pokažem predanost in visoko motivacijo. V večjih skupinah se izpostavim in odločno spodbujam zaposlene k doseganju ciljev.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Pri organizaciji lastnega dela manj dosledno zasledujem prioritete in potrebujem več podpore vodje. Površno načrtujem naloge in slabše ocenim predvideni čas za izvedbo.
- ☐ Utečene naloge izvajam na sistematičen način. Pri odzivanju na nepredvidene dogodke delujem manj organizirano. Delo načrtujem, vendar spregledam določene podrobnosti.
- ☐ Pri načrtovanju dela predvidim večje ovire. Naloge večinoma zaključim v rokih. Potrebujem več suverenosti pri organizaciji kompleksnih projektov ali hitrem spreminjanju prioritet.
- ☐ V kompleksnih aktivnostih ohranim sistematičen pristop. Naloge razdelam na smiselne korake in predvidim večja tveganja. V timu pomagam strukturirati delo in uskladiti manjše aktivnosti.
- ☐ Pri najzahtevnejših projektih imam odličen pregled in natančno usklajujem aktivnosti zaposlenih. Ustrezno predvidim tudi skrita tveganja. Sem zgled za sistematičen pristop k delu.

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Z zaposlenimi redkeje komuniciram. Nisem oseba, ki bi odprto sprejemala ali podajala povratne informacije. Ko sem pod stresom, prenašam slabo voljo na druge člane tima.
- ☐ S sodelavci vzpostavljam stike, vendar bolj na površni ravni. Moje povratne informacije zaposlenim so redke in posplošene. Čeprav mi ni vseeno za ljudi, moj način dela ne povezuje tima.
- ☐ Veliko komuniciram, čeprav nerad/-a odpiram težje teme. Pri podajanju povratnih informacij sem odprt/-a, a manj konkreten/-na. Cenim dobre odnose, vendar ne prevzamem pobude za povezovanje tima.
- ☐ Spodbujam odprto izmenjavo mnenj med zaposlenimi. Pogosto pohvalim sodelavce in občasno podam konstruktivno kritiko. Predlagam ideje za večjo povezanost zaposlenih.
- ☐ Močno zagovarjam odprto komunikacijo. Zaposlenim dajem kakovostne povratne informacije, ki jih motivirajo za razvoj. Na tim delujem izrazito povezovalno – tudi v zahtevnih okoliščinah.

REZULTATI DELA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Postavljenih ciljev pogosto ne dosežem. Pri delu naredim veliko napak in pogosto prekoračim roke. Kakovost mojih rešitev niha, zato se name ni mogoče zanesti. Moja produktivnost je nižja.
- ☐ Zastavljene naloge zaključim, vendar za to potrebujem spodbude. Moje rešitve so manj dodelane in potrebujejo več dopolnitev. Občasno prekoračim zastavljene roke, moja produktivnost pa precej niha.
- ☐ Večino ciljev uresničim v zastavljenih rokih. Delo opravi večinoma kakovostno in natančno, vendar pri težjih izzivih potrebujem dodatno motivacijo vodje. Sem povprečno produktiven/-na.
- ☐ Uresničujem zastavljene cilje in pričakovanja nadrejenega. Vložim veliko energije v izvedbo nalog. Dosegam kakovostne rezultate, ki potrebujejo minimalne dopolnitve. Sem produktiven/-na.
- ☐ Postavljam si visoke cilje, ki jih brez izjem uresničim. Moji rezultati so zelo kakovostni in presegajo pričakovanja. Zaradi izboljšav in predanosti nenehno povečujem svojo produktivnost.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

KARIERNA MOTIVACIJA

Označite opis, ki najbolj drži. Izberete lahko le en odgovor.

- ☐ Imam nizke karijerne ambicije. Ne želim si opravljati zahtevnejših del. Ne kažem posebnega interesa za nadaljnji razvoj kompetenc in nimam izoblikovanih kariernih ciljev.
- ☐ Ob spodbudi nadrejenih in ustreznih pogojih sem pripravljen/-na na zahtevnejša dela. Imam nejasno opredeljene karierne cilje. V razvoj kompetenc vlagam nekaj energije.
- ☐ Izražam željo po kariernem napredovanju in novih izzivih, vendar sem pri tem omejen/-a na ožji razpon del. Odprt/-a sem za razvoj kompetenc, vendar pogosto poudarim, da mi za to zmanjkuje časa.
- ☐ Iščem priložnosti za karierno napredovanje in prevzemanje zahtevnih izzivov, tudi tistih, ki presegajo delovno področje. Sem visoko motiviran/-a za razvoj kompetenc in novih veščin.
- ☐ Imam močno potrebo po najzahtevnejših izzivih. Stremim k odgovornim vlogam, tudi zunaj organizacije. Izkoristim vse priložnosti za razvoj kompetenc, ne da bi zanemaril/-a redne naloge.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.5 Metodologija za kalibriranje širšega nabora kandidatov

NAMEN: S kalibracijo presoj strokovno in odprto spodbujamo diskusijo o tem, kako izbrani zaposleni delajo. Metodologija za kalibriranje širšega nabora kandidatov zagotavlja primerljivost presoj med različnimi vodji, zmanjšuje pristranskost pri presojanju in usklajuje razumevanje kriterijev BARS-meril. Cilj kalibracije je poenoteno odločanje o izboru zaposlenih za nadaljnje presojanje kompetenc.

UDELEŽENCI IN VLOGE:

- **Vodja – neposredno nadrejeni:** prvi presojevalec, ki poda presojo na podlagi BARS-meril za vsakega kandidata. V diskusiji svoje predloge in presoje argumentira s primeri. Sodeluje v kalibraciji vseh svojih zaposlenih, ki so presojeni (v nadaljevanju kandidati).
- **Kadrovik:** pripravi povzetek presoj vseh vodij, vodi dokumentacijo in usmerja razpravo v metodološko korektnost. Lahko doda tudi svoje izkušnje s posameznim zaposlenim, če jih ima. Prisoten je na kalibraciji vseh kandidatov.
- **Predstavniki vodstva organa:** pomembno je, da ima pregled nad vsemi kandidati in možnost sprejemanja strateških odločitev. Zagotavlja enotnost kriterijev in objektivnost izbire. Prisoten je na kalibraciji vseh kandidatov.
- **Opcijsko: vodje/neformalni mentorji iz drugih oddelkov:** kjer je to smiselno zaradi narave dela, je lahko pri kalibraciji posameznih zaposlenih prisoten tudi vodja iz drugega področja ali neformalni mentor, ki z zaposlenim intenzivno sodeluje in ima dober pregled nad njegovim delom. Ta prispeva dodatno mnenje o kompetencah, motivaciji in delu zaposlenega za večjo realističnost presoje in objektivnost izbire.

REZULTATI KALIBRACIJE:

Zapisnik kalibracije, ki zajema datum in udeležence, bistvene vsebine razprave o razlikah v presojah ter končne presoje in predloge kandidatov.

STRUKTURA KALIBRACIJSKEGA SREČANJA

Faza 1: Uvod in krovni pregled presoj

- Kratek pregled ciljev in pomena kalibracije.
- Dogovor o zaupnosti deljenih informacij.
- Povabilo k iskreni in odprti komunikaciji ter ustvarjanju varnega okolja, kjer lahko udeleženci delijo svoje mnenje, zlasti ob morebitnem nestrinjanju.
- Krovni pregled BARS-presoj vseh kandidatov pri vseh vodjih in zaznava morebitnih odstopanj (pozornost na morebitne napake presoje, nelogičnosti, pristranskosti presojevalcev, neskladje s pogledom odločevalca in/ali kadrovika).
- Dogovor o morebitnem ponderiranju posameznih kompetenc oziroma določanju večje teže posameznim kompetencam glede na značilnosti organa.

Faza 2: Pregled presoj posameznih vodij

V fazi 2 so prisotni posamezni vodje, ko se obravnava njihove zaposlene.

1. Ob prihodu vsakega novega vodje se prisotni dogovorijo o pravilih (zaupnost informacij, spoštljiv dialog, odprto komuniciranje, usmerjenost v vedenja in ne v osebnostne lastnosti, časovna omejenost – strnjeno podajanje primerov in argumentov).
2. Kadrovik predstavi bistvene značilnosti, ki izhajajo iz pregleda vseh BARS-presoj kandidatov posameznega vodje. Predstavi tudi morebitne posebnosti kalibracije (npr. ponderiranje kompetenc), če te obstajajo.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

3. V nadaljevanju kadrovik predlaga, pri katerem zaposlenem začeti kalibracijo in izpostavi morebitne posebnosti.
4. Neposredni vodja komentira svoje presoje in jih kratko argumentira (s konkretnimi primeri vedenj kandidata).
5. Predstavniki vodstva organa, kadrovik in po potrebi ostali udeleženi komentirajo predstavljene presoje kandidata.
6. Skupina se usklajuje glede:
 - realne ravni izraženosti potenciala,
 - morebitnem vplivu konteksta (npr. zahteven projekt, novi tim),
 - umestitve kandidata glede na ostale kandidate,
 - ustreznosti kandidata za nadaljnji postopek (da, ne, morda).
7. Pri uvrstitvi kandidata v nadaljnji postopek se upoštevajo:
 - konsistentno visoke presoje pri temeljnih in vodstvenih kompetencah,
 - nadpovprečni rezultati dela,
 - visoka karierna motivacija,
 - visoka končna presoja.
8. Kandidatom, pri katerih presoje niso tako enoznačno visoke, se dodeli ocena »morda«. Ti kandidati se umestijo v nadaljnji postopek v primeru zadostnega števila razpoložljivih mest.
9. Pri večjih odstopanjih v presojah kandidatov se zapiše komentar, ki je v pomoč pri končni odločitvi glede umestitve kandidata v nadaljnji postopek.
10. Po pregledu vseh kandidatov posameznega vodje, se ta vodja poslovijo, kalibraciji pa se pridruži naslednji vodja. Po potrebi se v skladu s tem zamenjajo tudi morebitni ostali prisotni vodje ali neformalni mentorji.
11. Po 90 minutah kalibracije sledi 10-minutni odmor.

Faza 3: Izbor kandidatov za nadaljnjo fazo

- Pregled vseh kandidatov, ki so v pogovorih z vodji prejeli presojo »da« ali »morda«.
- Pregled števila zapolnjenih mest s kandidati, ki imajo presojo »da«.
- Sprejem odločitev, kateri kandidati s presojo »morda« se še uvrstijo v nadaljnji postopek, če je na voljo dovolj prostih mest.
- Upoštevajo se po vrstnem redu:
 - višje presojane morebitne najpomembnejše kompetence za organ, oziroma vodstvene kompetence, če gre za potenciale za vodstvene pozicije,
 - nadpovprečni rezultati dela,
 - visoka karierna motivacija.
- Kadrovik informacijo o končnem izboru kandidatov za nadaljnji postopek posreduje vsakemu od sodelujočih vodij. Vodja ali kadrovik obvesti zaposlene o uvrstitvi v nadaljnji postopek.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

NAMEN: Kompetenčni intervju je namenjen podrobnemu spoznavanju kompetenc, znanj in motivacije zaposlenih. Dobro izveden intervju poveča zaupanje zaposlenega v sistem potencialov in naslednikov. Informacije, ki jih dobimo na intervjuju, osmislijo in nadgradijo ugotovitve iz kalibracijskih sestankov in psihološkega testiranja. Vse navedeno je podlaga za pripravo kakovostnega in celovitega individualnega razvojnega poročila.

Zaposlenim povemo, naj na intervju pridejo neobremenjeni in da se nanj ni treba posebej pripravljati. Intervju naj poteka v prostoru, kjer nas nihče ne moti.

Intervjuji za vodstvene potenciale trajajo 60 minut, medtem ko so intervjuji za kandidate za naslednike nekoliko daljši, 75 minut, saj mora kandidat za naslednika podati še samooceno najpomembnejših znanj in oceno skladnosti s ciljnim delovnim mestom. Priporočamo največ pet intervjujev na dan, z razmikom minimalno 15 minut.

NAČIN IZVEDBE: Uvodne minute so namenjene oblikovanju zaupanja in sproščenega vzdušja. Kandidatu razložimo namen in strukturo intervjuja ter način spraševanja (poudarek je na njegovih izkušnjah, zato bo veliko podvprašanj). Razložimo, kako bomo uporabili informacije, in napovemo, kdaj bo prejel individualne povratne informacije in razvojno poročilo.

Bistvene odgovore zapišemo, pri tem pa skrbimo za dober očesni stik s sogovornikom. Po končanem intervjuju si vzamemo nekaj minut, da ocenimo vse kompetence. Pri tem uporabimo enako lestvico, kot smo jo pri kalibriranju kompetenc. Ocene vseh zaposlenih primerjalno pregledamo, da poenotimo kriterije.

VERZIJA INTERVJUJA ZA VODSTVENE POTENCIALE IN KANDIDATE ZA NASLEDNIKE: Intervju za kandidate za naslednike se nekoliko razlikuje od intervjuja za vodstvene potenciale. Pri vodstvenih potencialih dodatno preverjamo odpornost in stabilnost, saj pomembno vplivata na delo potencialnih vodij. Pri kandidatih za naslednike je več polj na obrazcu neizpolnjenih, saj je treba določiti tako delovno specifične kompetence (pri naslednikih za strokovna delovna mesta, pri naslednikih za vodstvena delovna mesta praviloma ohranimo vodstvene kompetence) kot tudi najpomembnejša strokovna znanja. Verzija za naslednike vključuje samooceno najpomembnejših strokovnih znanj in oceno skladnosti z delovnim mestom, česar obrazec za vodstvene potenciale ne vsebuje.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.6.1 Obrazec za kompetenčni intervju:

Ocena vodstvenega potenciala

MOŽNA VPRAŠANJA	LESTVICA
UVODNA VPRAŠANJA Na kratko nam predstavite svoje glavne naloge. katerim opravilom namenite največ časa? kateri so največji izzivi, s katerimi se trenutno spoprijemate?	Teh vprašanj ne ocenjujemo.
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI Na katerih področjih dela ste najbolj napredovali? (Na kakšen način ste pridobili ta znanja?) Koliko časa ste v zadnjih mesecih namenili učenju? (Katerim znanjem ste namenili največ časa?) Kdaj ste pri učenju pokazali največ proaktivnosti? (Kateri elementi odražajo vašo proaktivnost?) Katera znanja/kompetence bodo v prihodnje najpomembnejša? (Kako ste jih doslej razvijali?) Kako pogosto pridobivate znanja z drugih strokovnih področij? (Kako pridete do teh znanj?) <i>Katerih strokovnih znanj še niste popolnoma usvojili? (Kaj ste že poskusili v tej smeri?)</i> <i>Kako pogosto ste morali odstopiti od svojih strokovnih stališč? (Kako ste se ob tem počutili?)</i> <i>Na katerem strokovnem področju bi morali narediti več za svoj razvoj? (Kaj vas je odvrnilo od tega?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL
KREPITEV SODELOVANJA Kaj vse ste konkretno naredili za dobre odnose v zadnjih mesecih? (Zakaj ste se angažirali?) Koliko izkušenj imate z reševanjem nesporazumov ali konfliktov? (Opišite najizrazitejšo izkušnjo!) Kako pogosto ste v zadnjega pol leta delili svoja znanja z drugimi? (Kako ste prenašali znanja?) Opišite medsektorsko sodelovanje, pri katerem ste se zelo angažirali. (Kako ste vzdrževali motiviranost?) Kdaj ste nazadnje delali z manj kompatibilnimi sodelavci? (Kako ste oblikovali svoj pristop do njih?) <i>Opišite sodelovanje, ki ni potekalo skladno z vašimi pričakovanji. (Kaj konkretno ste naredili vi?)</i> <i>Kako pogosto ste se zavestno umaknili od reševanja nesporazumov? (Kaj je vplivalo na to?)</i> <i>V katerem skupnem projektu bi lahko prispevali več, kot ste? (Kako je to vplivalo na vas in na tim?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL
PROAKTIVNOST V STORITVAH Na katere pobude in izboljšave ste v zadnjem letu najbolj ponosni? (Kako ste se zavzemali za te ideje?) Kako ste svoj način dela prilagodili željam uporabnikov? (Kaj je zahtevalo največ prilagajanja?) Pri katerih zahtevnih nalogah ste se najbolj izkazali s samostojnim delom? (Opišite svoj pristop.) Katere neučinkovite pristope opazate pri svojem delu? (Kaj ste že naredili, da bi jih odpravili?) Kdaj ste izrazito presegli pričakovanja pomembnih uporabnikov? (Kako veste, da ste jih presegli?) <i>Pri katerih nalogah imate največ rezerv za učinkovitejše delo? (Kaj ste že naredili za boljši potek dela?)</i> <i>Katera storitev za uporabnika vam ni uspela? (Kako ste reagirali, ko ste to ugotovili?)</i> <i>Pri katerih strokovnih nalogah bi lahko delovali veliko bolj samostojno? (Kaj vas ovira pri tem?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Katera digitalna orodja vas najbolj in katera najmanj navdušujejo? (Utemeljite svoj odgovor.)
 Kaj ste v zadnjem letu naredili za razvoj svojih digitalnih kompetenc? (Kako ste pridobljena znanja uporabili?)
 Kako ste do sedaj pomagali sodelavcem pri uporabi digitalnih rešitev? (Koliko energije ste vložili?)
 Kaj je bilo najbolj zahtevno digitalno orodje, ki ste ga usvojili? (Podrobno opišite proces učenja.)
 Kaj ste v zadnjem letu spremenili pri delu zaradi digitalnega razvoja? (Na kakšne izzive ste naleteli?)

Pri katerih orodjih čutite najmanj motivacije za uporabo? (Kaj ste že naredili za učenje teh orodij?)
Katerih digitalnih orodij bi se morali najprej naučiti? (Kaj ste do sedaj že naredili?)
Na katerih področjih bi lahko delali bolje, če bi jih digitalizirali? (Kako aktivni ste bili doslej?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Kdaj ste se najbolj zavzeli za uspešno uvajanje spremembe? (Kakšni so bili razlogi za angažiranost?)
 Pri kateri spremembi ste se najbolj izkazali z ocenjevanjem posledic? (Kako ste prišli do teh ocen?)
 Kdaj ste vložili največ energije v uveljavitev določene inovacije? (Katere strategije ste uporabili?)
 Katera uvedena sprememba se vam je zdela sprva nesmiselna? (Natančno opišite svoj pristop.)
 Kdaj ste s svojim vedenjem najbolj vplivali na odnos drugih do spremembe? (Kako ste to dosegli?)

Do katere pomembne spremembe ste bili najbolj zadržani? (Kako se je to pokazalo pri delu?)
Kdaj ste podcenili zahtevnost spremembe, za katero ste bili odgovorni? (Kako ste jo uvajali?)
Pri kateri spremembi bi se morali bolj angažirati pri odpravljanju odporov? (Kaj bi lahko še naredili?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

PREDANOST CILJEM

Kateri so bili najzahtevnejši izzivi, h katerim ste pristopili samoiniciativno? (Kaj vas je motiviralo?)
 Pri katerih nalogah ste doslej pokazali največ vztrajnosti? (Od kod ste črpali motivacijo?)
 Kdaj ste pokazali najvišjo raven odločnosti in nepopustljivosti v odnosih? (Kako ste to izrazili?)
 Kdaj ste morali posebej izrazito motivirati druge za kakovostno delo? (Kako ste jih motivirali?)
 Pri kateri dosednji odločitvi ste čutili največjo odgovornost? (Natančno opišite proces odločanja.)

Kdaj ste naredili največ kompromisov glede standardov kakovosti? (Kako ste to reševali v praksi?)
Opišite situacijo, ko ste pri zahtevni nalogi izgubili motivacijo. (Kako ste se ponovno motivirali za delo?)
Kdaj ste zaznali nižjo kakovost dela v ekipi, pa se niste odzvali? (Kakšni so bili vaši nadaljnji koraki?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

Kateri projekt iz zadnjih let najbolje odraža sistematičen pristop k delu? (Kako ste se organizirali?)

V katerem obdobju ste imeli največ dela s koordiniranjem dela? (Opišite vaš način koordiniranja).

Opišite situacijo, ko ste zaradi dobrega načrtovanja predvideli težave. (Kako ste prepoznali težave?)

Pri katerih nalogah ste morali pokazati največ dolgoročnega načrtovanja? (Kako ste zastavili delo?)

Kdaj ste morali imeti pregled nad velikim številom nalog hkrati? (Kako ste spremljali izvedbo?)

Kdaj ste pri nalogi podcenili čas ali vire, potrebne za izvedbo? (Kako ste to reševali v praksi?)

Opišite situacijo, ko se je pri delu močno poznalo pomanjkljivo načrtovanje nalog. (Kako ste to nadoknadili?)

Kdaj vam ni uspelo učinkovito razporediti prioritet? (Kako je potekal proces določanja prioritet?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Kako pogosto ste v zadnjem letu podali neprijetne povratne informacije v timu? (Kako ste to izpeljali?)

Kdaj ste zelo uspešno spodbudili sodelavce k odprti komunikaciji? (Zakaj vam je to uspelo?)

Opišite situacijo, ki je bila za celoten tim izrazito stresna. (Kako ste se odzvali v primerjavi z drugimi?)

Kdaj ste morali najbolj taktno sporočiti občutljivo informacijo? (Kako ste se na to pripravili?)

Navedite primere, ko ste pri nekom spodbudili nov način dela ali razmišljanja. (Kako vam je to uspelo?)

Kako pogosto ste se izognili podajanju neprijetnih povratnih informacij? (Kaj je bil razlog za to?)

Opišite primer, ko vam ni uspelo rešiti napetosti v timu. (Na kakšen način ste reševali konflikt?)

Pri katerih sodelavcih bi lahko bolj konstruktivno uporabili svoj vpliv? (Kaj bi morali narediti?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

STABILNOST IN ODPORNOST

Opišite situacijo, ko ste bili soočeni z izrazitimi pritiski (roki, pričakovanja)? (Kako ste takrat delovali?)

Kdaj ste morali sprejeti odločitev v zelo negotovih okoliščinah? (Natančno opišite proces odločanja.)

V kateri zahtevni situaciji ste se najbolj izkazali s pozitivnim pristopom? (Kako ste vplivali na druge?)

Katero obdobje v delovnem okolju je bilo za vas najbolj stresno? (Kako konkretno ste poskrbeli za regeneracijo?)

Kdaj ste morali najbolj izrazito umiriti stres pri zaposlenih? (Kako konkretno ste to naredili?)

Kaj bi opisali kot svoj pomemben neuspeh na delovnem mestu? (Kako ste se soočili z njim?)

V kateri situaciji niste bili ponosni na obvladovanje svojega vedenja? (Kako je to vplivalo na vas in druge?)

Katere tipične obremenitve vodijo za vas predstavljajo največjo težavo? (Kaj ste na tem področju že naredili za razvoj?)

NIZKA

ZMERNA

DOBRA

VISOKA

IZSTOPAJOČA



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

REZULTATI DELA

Pri katerem projektu ste se najbolj izkazali s kakovostjo? (Kako ste dosegli ta kakovosten rezultat?)

Pomislite na zadnje leto. Kdaj ste postavili cilje višje od pričakovanj vodje? (Zakaj ste to naredili?)

Katera pomembna naloga je zahtevala veliko več truda, kot ste pričakovali? (Kako je to vplivalo na vas?)

Kdaj ste s svojim delom najbolj navdušili nadrejene? (Kako vam je to uspelo doseči?)

Natančno opišite, kako ste v zadnjih letih izboljšali produktivnost. (Čemu to pripisujete?)

Opišite situacijo, ko ste vložili veliko truda, rezultata pa niste dosegli. (Kako je to vplivalo na vas?)

Kje imate največ rezerv na področju delovne učinkovitosti? (Kaj ste že naredili v tej smeri?)

Pri katerih ciljih bi lahko pokazali več ambicioznosti? (Kaj vas pri tem ovira?)

SKROMNI
REZULTATIZMERNI
REZULTATIDOBRI
REZULTATIZELO DOBRI
REZULTATIIZSTOPAJOČI
REZULTATI

KARIERNA MOTIVACIJA

Kako zadovoljni ste s potekom dosedanje kariere? (Kaj za vas pomeni, če se bo tako nadaljevala?)

Kaj je bila vaša najbolj pogumna karierna odločitev? (Kaj je prevladalo, da ste se zanjo odločili?)

Kje realno vidite svojo prihodnost v petletnem obdobju? (Kaj morate narediti, da pridete do tja?)

Kako motivirani ste za zahtevna dela zunaj svojega področja? (Kaj bi povečalo motivacijo?)

Kateri primer iz preteklosti najbolje ponazarja vaše ambicije? (Zakaj ste izbrali ravno ta primer?)

S čim na dosedanji karierni poti niste zadovoljni? (Kaj bi morali spremeniti in kako?)

Opišite primer, ko ste se izognili zahtevnim nalogam ali odgovornostim. (Kaj je vplivalo na odločitev?)

Na katerem področju kariere imate največ dvomov glede prihodnosti? (Kako rešujete te dvome?)

SKROMNE
AMBICIJEZMERNE
AMBICIJEVIŠJE
AMBICIJEVISOKE
AMBICIJEIZSTOPAJOČE
AMBICIJE



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.6.2 Obrazec za kompetenčni intervju: Ocena potenciala za kandidate za naslednike

PRVI DEL

MOŽNA VPRAŠANJA	LESTVICA
UVODNA VPRAŠANJA Na kratko nam predstavite svoje glavne naloge. katerim opravilom namenite največ časa? kateri so največji izzivi, s katerimi se trenutno spoprijemate?	Teh vprašanj ne ocenjujemo.
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI Na katerih področjih dela ste najbolj napredovali? (Na kakšen način ste pridobili ta znanja?) Koliko časa ste v zadnjih mesecih namenili učenju? (Katerim znanjem ste namenili največ časa?) Kdaj ste pri učenju pokazali največ proaktivnosti? (Kateri elementi odražajo vašo proaktivnost?) Katera znanja/kompetence bodo v prihodnje najpomembnejša? (Kako ste jih doslej razvijali?) Kako pogosto pridobivate znanja z drugih strokovnih področij? (Kako pridete do teh znanj?) <i>Katerih strokovnih znanj še niste popolnoma usvojili? (Kaj ste že poskusili v tej smeri?)</i> <i>Kako pogosto ste morali odstopiti od svojih strokovnih stališč? (Kako ste se ob tem počutili?)</i> <i>Na katerem strokovnem področju bi morali narediti več za svoj razvoj? (Kaj vas je odvrnilo od tega?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL
KREPITEV SODELOVANJA Kaj vse ste konkretno naredili za dobre odnose v zadnjih mesecih? (Zakaj ste se angažirali?) Koliko izkušenj imate z reševanjem nesporazumov ali konfliktov? (Opišite najizrazitejšo izkušnjo!) Kako pogosto ste v zadnjega pol leta delili svoja znanja z drugimi? (Kako ste prenašali znanja?) Opišite medsektorsko sodelovanje, pri katerem ste se zelo angažirali. (Kako ste vzdrževali motiviranost?) Kdaj ste nazadnje delali z manj kompatibilnimi sodelavci? (Kako ste oblikovali svoj pristop do njih?) <i>Opišite sodelovanje, ki ni potekalo skladno z vašimi pričakovanji. (Kaj konkretno ste naredili vi?)</i> <i>Kako pogosto ste se zavestno umaknili od reševanja nesporazumov? (Kaj je vplivalo na to?)</i> <i>V katerem skupnem projektu bi lahko prispevali več, kot ste? (Kako je to vplivalo na vas in na tim?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL
PROAKTIVNOST V STORITVAH Na katere pobude in izboljšave ste v zadnjem letu najbolj ponosni? (Kako ste se zavzemali za te ideje?) Kako ste svoj način dela prilagodili željam uporabnikov? (Kaj je zahtevalo največ prilagajanja?) Pri katerih zahtevnih nalogah ste se najbolj izkazali s samostojnim delom? (Opišite svoj pristop.) Katere neučinkovite pristope opazate pri svojem delu? (Kaj ste že naredili, da bi jih odpravili?) Kdaj ste izrazito presegli pričakovanja pomembnih uporabnikov? (Kako veste, da ste jih presegli?) <i>Pri katerih nalogah imate največ rezerv za učinkovitejše delo? (Kaj ste že naredili za boljši potek dela?)</i> <i>Katera storitev za uporabnika vam ni uspela? (Kako ste reagirali, ko ste to ugotovili?)</i> <i>Pri katerih strokovnih nalogah bi lahko delovali veliko bolj samostojno? (Kaj vas ovira pri tem?)</i>	NIŽJI POTENCIAL ZMEREN POTENCIAL DOBER POTENCIAL VISOK POTENCIAL IZSTOPAJOČ POTENCIAL



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Katera digitalna orodja vas najbolj in katera najmanj navdušujejo? (Utemeljite svoj odgovor.)
 Kaj ste v zadnjem letu naredili za razvoj svojih digitalnih kompetenc? (Kako ste pridobljena znanja uporabili?)
 Kako ste do sedaj pomagali sodelavcem pri uporabi digitalnih rešitev? (Koliko energije ste vložili?)
 Kaj je bilo najbolj zahtevno digitalno orodje, ki ste ga usvojili? (Podrobno opišite proces učenja.)
 Kaj ste v zadnjem letu spremenili pri delu zaradi digitalnega razvoja? (Na kakšne izzive ste naleteli?)

Pri katerih orodjih čutite najmanj motivacije za uporabo? (Kaj ste že naredili za učenje teh orodij?)

Katerih digitalnih orodij bi se morali najprej naučiti? (Kaj ste do sedaj že naredili?)

Na katerih področjih bi lahko delali bolje, če bi jih digitalizirali? (Kako aktivni ste bili doslej?)

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

1. VODSTVENA ALI DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Izberite kompetenco, ki ste jo opredelili kot nujno za kakovostno delo na delovnem mestu, za katero iščete naslednika. Pri oblikovanju oziroma izboru vprašanj si pomagajte s smernicami za vodenje zaposlitvenega razgovora. Izberite največ tri najustreznejša vprašanja. Za oceno odgovorov lahko uporabite tristopenjsko lestvico iz meril za delovno specifične kompetence (pri čemer tri ravni iz meril ustrezajo 1., 3. in 5. ravni lestvice za izvajanje kompetenčnega intervjuja).

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

2. VODSTVENA ALI DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Izberite kompetenco, ki ste jo opredelili kot nujno za kakovostno delo na delovnem mestu, za katero iščete naslednika. Pri oblikovanju oziroma izboru vprašanj si pomagajte s smernicami za vodenje zaposlitvenega razgovora. Izberite največ tri najustreznejša vprašanja. Za oceno odgovorov lahko uporabite tristopenjsko lestvico iz meril za delovno specifične kompetence (pri čemer tri ravni iz meril ustrezajo 1., 3. in 5. ravni lestvice za izvajanje kompetenčnega intervjuja).

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL

3. VODSTVENA ALI DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Izberite kompetenco, ki ste jo opredelili kot nujno za kakovostno delo na delovnem mestu, za katero iščete naslednika. Pri oblikovanju oziroma izboru vprašanj si pomagajte s smernicami za vodenje zaposlitvenega razgovora. Izberite največ tri najustreznejša vprašanja. Za oceno odgovorov lahko uporabite tristopenjsko lestvico iz meril za delovno specifične kompetence (pri čemer tri ravni iz meril ustrezajo 1., 3. in 5. ravni lestvice za izvajanje kompetenčnega intervjuja).

NIŽJI POTENCIAL

ZMEREN POTENCIAL

DOBER POTENCIAL

VISOK POTENCIAL

IZSTOPAJOČ POTENCIAL



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

MOŽNA VPRAŠANJA

LESTVICA

4. VODSTVENA ALI DELOVNO SPECIFIČNA KOMPETENCA

Izberite kompetenco, ki ste jo opredelili kot nujno za kakovostno delo na delovnem mestu, za katero iščete naslednika. Pri oblikovanju oziroma izboru vprašanj si pomagajte s smernicami za vodenje zaposlitvenega razgovora. Izberite največ tri najustreznejša vprašanja. Za oceno odgovorov lahko uporabite tristopenjsko lestvico iz meril za delovno specifične kompetence (pri čemer tri ravni iz meril ustrezajo 1., 3. in 5. ravni lestvice za izvajanje kompetenčnega intervjuja).

NIŽJI
POTENCIALZMEREN
POTENCIALDOBER
POTENCIALVISOK
POTENCIALIZSTOPAJOČ
POTENCIAL

REZULTATI DELA

Pri katerem projektu ste se najbolj izkazali s kakovostjo? (Kako ste dosegli ta kakovosten rezultat?)

Pomislite na zadnje leto. Kdaj ste postavili cilje višje od pričakovanih vodje? (Zakaj ste to naredili?)

Katera pomembna naloga je zahtevala veliko več truda, kot ste pričakovali? (Kako je to vplivalo na vas?)

Kdaj ste s svojim delom najbolj navdušili nadrejene? (Kako vam je to uspelo doseči?)

Natančno opišite, kako ste v zadnjih letih izboljšali produktivnost. (Čemu to pripisujete?)

Opišite situacijo, ko ste vložili veliko truda, rezultata pa niste dosegli. (Kako je to vplivalo na vas?)

Kje imate največ rezerv na področju delovne učinkovitosti? (Kaj ste že naredili v tej smeri?)

Pri katerih ciljih bi lahko pokazali več ambicioznosti? (Kaj vas pri tem ovira?)

SKROMNI
REZULTATIZMERNI
REZULTATIDOBRI
REZULTATIZELO DOBRI
REZULTATIIZSTOPAJOČI
REZULTATI

KARIERNA MOTIVACIJA

Kako zadovoljni ste s potekom dosedanje kariere? (Kaj za vas pomeni, če se bo tako nadaljevala?)

Kaj je bila vaša najbolj pogumna karierna odločitev? (Kaj je prevladalo, da ste se zanjo odločili?)

Kje realno vidite svojo prihodnost v petletnem obdobju? (Kaj morate narediti, da pridete do tja?)

Kako motivirani ste za zahtevna dela zunaj svojega področja? (Kaj bi povečalo motivacijo?)

Kateri primer iz preteklosti najboljše ponazarja vaše ambicije? (Zakaj ste izbrali ravno ta primer?)

S čim na dosedanji karierni poti niste zadovoljni? (Kaj bi morali spremeniti in kako?)

Opišite primer, ko ste se izognili zahtevnim nalogam ali odgovornostim. (Kaj je vplivalo na odločitev?)

Na katerem področju kariere imate največ dvomov glede prihodnosti? (Kako rešujete te dvome?)

SKROMNE
AMBICIJEZMERNE
AMBICIJEVIŠJE
AMBICIJEVISOKE
AMBICIJEIZSTOPAJOČE
AMBICIJE



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

DRUGI DEL

Drugi, krajši del intervjuja vključuje izbrana strokovna vprašanja in samoevalvacijo najpomembnejših strokovnih znanj za zasedbo delovnega mesta. Ocenjevanje znanj je preprosto: kandidat oceni, v kolikšni meri že danes poseduje zapisana znanja:

- **NE:** Kandidat ima zgolj osnovna znanja na tem področju. Potrebuje intenziven razvoj in dolgotrajno usposabljanje, da doseže zahtevano raven.
- **DELNO:** Kandidat določena znanja na tem področju že ima, a potrebuje še precej razvoja in več časa, da doseže zahtevano raven.
- **DA:** Znanja so z manjšimi izjemami že prisotna na zahtevani ravni. V razvoj tega področja je potrebno vložiti malo energije.

Za ta del načrtujemo zadnjih 15 minut razgovora. Kandidata prosimo, naj med odgovarjanjem razmišlja na glas. Če je njegov kriterij pri ocenjevanju znanj preblag ali prestrog, ga na to opozorimo. Če prepoznamo, da odgovor močno odstopa od razmišljanja vodij na kalibracijskem sestanku, diskretno postavimo dodatna podvprašanja. Ko zaključi z ocenjevanjem, mu postavimo še nekaj splošnih vprašanj:

- Pri katerih znanjih se trenutno počutite najmočnejši?
- Pri katerih znanjih ste v zadnjih letih najbolj napredovali? Kje najmanj?
- Za razvoj katerih znanj ste najbolj motivirani, da jih dvignete na višjo raven?
- Katera opisana znanja se vam zdijo najpomembnejša za nadaljnjo kariero?
- Na kakšen način bi najraje pridobili manjkajoča znanja?
- Katera znanja so za vas najtežje dosegljiva?
- Koliko časa po svoji oceni potrebujete za razvoj znanja na navedenih področjih?

Drugi del intervjuja zaključimo s pomembnim vprašanjem: Sedaj bolj celovito poznate kompetence in znanja na ciljnem delovnem mestu. Kako bi v tem trenutku ocenili skladnost svojega profila s ciljnimi delovnimi mestom?

NIZKA SKLADNOST	ZMENA SKLADNOST	VISOKA SKLADNOST	ZELO VISOKA SKLADNOST	IZJEMNA SKLADNOST
--------------------	--------------------	---------------------	--------------------------	----------------------

Rezultate samoevalvacije primerjamo z ugotovitvami na kalibracijskem sestanku. Ob večjih odstopanjih se ponovno sestanemo z vodjo in preverimo odgovore na obeh straneh. Ko uskladimo trenutno raven znanja, jo primerjamo z zahtevano ravno. Na podlagi vseh teh informacij pripravimo razvojno poročilo. Na podlagi razvojnega poročila vodja in kandidat skupaj oblikujeta konkreten karierni načrt.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

OPIS ZNANJA	PRISOTNOST ZNANJA		
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA
Vpišite enaka znanja, kot ste jih že zapisali za kalibracijski sestanek.	NE	DELNO	DA



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.7 Navodila za pisanje poročil o izraženem potencialu in razvojnih usmeritvah

1) Namen poročila in ciljna usmeritev besedila

Poročilo je razvojno naravnano. Njegov namen je podati celovit vpogled v izraženost potenciala za prevzemanje zahtevnih strokovnih ali vodstvenih delovnih mest ter ponuditi realne in izvedljive razvojne usmeritve, ki kandidata podprejo pri pripravi na zahtevnejše naloge ali vloge.

Besedilo naj bo strokovno, a dovolj poljudno, jasno in praktično, da kandidat, ki nima psihološke izobrazbe, samostojno razume celotno besedilo. Osredotočamo se na vedenja na delovnem mestu, njihove učinke ter na realna tveganja v smislu: kaj se lahko zgodi pod pritiskom, ob večji obremenitvi ali v zahtevnejših odnosnih situacijah.

Viri presoje so kombinirani (informacije s strani vodje, samoocena, kompetenčni intervju, psihometrični pripomočki). Interpretacija naj bo integrativna; poročilo naj ne deluje zgolj kot povzetek testov, temveč kot smiselna sinteza različnih virov, s poudarkom na vpogledih iz psihometričnih pripomočkov.

Pri presoji posameznih kompetenc povezujemo ugotovitve iz vseh virov s konkretnimi vedenjskimi indikatorji.

2) Struktura poročila

Uporabimo enako zaporedje poglavij in naslovov kot v priloženem vzorčnem poročilu. Za ohranjanje enotnosti priporočamo, da standardne bloke (razlaga namena, opis virov, lestvica ipd.) kopiramo iz predloge in jih prilagodimo le tam, kjer je to potrebno.

1. **Naslovnica in podatki o zaposleni/zaposlenemu** (ime, namen, datum, avtor)
2. **Vsebina** (kazalo poglavij)
3. **Razlaga poročila** (standardno besedilo o namenu in virih informacij)
4. **Uporabljeni psihometrični pripomočki in metode** (nabor pripomočkov)
5. **Predstavitev ocenjevalne lestvice**
6. **Rezultati presoje in samopresoje na podlagi BARS-meril** (tabela po kompetencah; enako tudi za rezultate dela in karierno motivacijo oziroma ambicije). Pri naslednikih se vključi še **Prisotnost zahtevanih znanj za prevzem ciljnega delovnega mesta** (tabela z zahtevanimi znanji, s samopresojo in presojo vodje)
7. **Analiza izraženosti kompetenc** (predstavitev ugotovitev po kompetencah)
8. **Povzetek in razvojne usmeritve:**
 - karierne ambicije,
 - povzetek,
 - nadaljnja karierna pot pri potencialih, pri kandidatih za naslednike pa Presoja splošne skladnosti zaposlenega s ciljnim delovnim mestom,
 - razvojne usmeritve po področjih (3 izbrana področja).

3) Smernice za pisanje posameznih delov poročila

Poglavje »**Analiza izraženosti kompetenc**« naj obsega dve strani. Pri opisu kompetenc velja pravilo, da navedemo šest do osem vrstic na kompetenco. Če je kompetenca izstopajoča, v opisu praviloma ne navajamo minusov ali opozoril; lahko pa omenimo, kako lahko močna kompetenca deluje kot »dvorezen meč«, zlasti kadar je vidik relevanten za delovanje zaposlenega. Če je kompetenca visoko izražena, naj bodo opozorila omejena na eno do dve vrstici. Pri kompetencah, ki so dobro izražene, namenimo približno štiri vrstice prednostim in štiri vrstice opozorilom. Pri zmerno izraženih namenimo približno dve vrstici



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

prednostim in ostalo opozorilom. Pri skromno razviti kompetenci pa omenimo zgolj kakšno močno točko, več prostora pa je namenjenega področjem za izboljšave.

Pri vsaki kompetenci sledimo enakemu formatu, da ostane poročilo ritmično in pregledno. Začnemo z uvodnim stavkom, ki jasno opredeli stopnjo izraženosti (npr. »X kaže visoko/dobro/zmerno izražen potencial za ...«). Nato v jedru opišemo tipična vedenja, povezana z indikatorji kompetence, in njihove učinke: kako oseba pristopa k nalogam, kaj prinaša k izvedbi dela in ekipi ter kje se to najbolj kaže. V drugem delu besedila opišemo tveganja, ki so vezana na kontekst kompetence (npr. »Hkrati ...«, »Ob večjih obremenitvah ...«), ter jasno povemo, kakšne so lahko posledice za delo ali odnose.

Izogibamo se kopičenju splošnih pridevnikov; raje uporabimo konkretna vedenja (pripravi se, preveri informacije, strukturira delo, uskladi pričakovanja, ipd.), na katera lahko sklepamo na podlagi psihometričnih pripomočkov in kompetenčnega intervjuja.

V poglavju »**Povzetek in razvojne usmeritve**« pripravimo povzetek v dveh kratkih vsebinskih odstavkih. Prvi odstavek naj poudari delovanje pri delu in rezultate: kdo je oseba pri izvedbi dela, kje je potencial in kaj jo najbolj podpira (npr. sistematičnost, analitičnost, proaktivnost, dinamičnost ...). Drugi odstavek naj opiše vedenjske vzorce v medosebnih odnosih (sodelovanje, komunikacijo) ter doda eno do dve realni tveganji, ki se lahko pokažeta ob obremenitvah, konfliktih ali spremembah. Zapišemo tudi, kako zaposleni deluje pod stresom oziroma pod večjimi pritiski, pri čemer omenimo tako močne kot šibke vidike spoprijemanja s stresom.

Posebej pri potencialih lahko opišemo »Nadaljnjo karierno pot« v enem do dveh odstavkih. Dodamo del o kariernih ambicijah: kaj osebo motivira, kakšne vloge jo pritegnejo in čemu se praviloma raje izogiba. Nato čim bolj konkretno zapišemo primerna okolja oziroma vloge, realen naslednji korak in pogoje za napredovanje v zahtevnejša strokovna ali vodstvena delovna mesta.

Pri podpoglavju **Razvojne usmeritve** razdelamo tri razvojna področja oziroma tri izbrane kompetence. Standard je izbor dveh šibkejših kompetenc in ene močne kompetence, ki deluje kot vzvod za hitrejši razvoj. Pri zelo močnih kandidatih lahko izberemo dve močni kompetenci, usmerjeni v rast v odličnost in širitev vpliva (npr. neformalno mentorstvo, projektno vodenje, vpliv na procese), tretje področje pa naj bo bodisi »higiensko« (ohranjanje ravnotežja, preprečevanje preobremenitve) bodisi naslednji logični razvojni korak. Ta logika naj bo skladna tudi z delom o nadaljnji karierni poti.

Za vsako izbrano področje uporabimo enak format kot v vzorčnem poročilu. Začnemo z eno povedjo, ki jasno opredeli cilj (npr. »Cilj je, da ...«). Nato navedemo tri razvojne aktivnosti, vsaka se začne z »Naj ...«. Aktivnosti naj bodo konkretne, izvedljive v obdobju približno dveh do osmih tednov, po možnosti z določenim merilom (npr. mesečno, po vsakem projektu, po vsakem zahtevnem sestanku). Priporočljivo je, da vsaj ena aktivnost vključuje sodelovanje z vodjo ali timom (npr. dogovor o spremljanju, neformalno mentorstvo, kratek pilotni projekt). Pri kandidatih za naslednike lahko razvojne usmeritve opišemo bolj natančno in obsežno, saj jih lažje umestimo v kontekst.

4) Smernice za slog in kakovost

Pišemo v tretji osebi ednine in uporabljamo ime (npr. »Martina ...«, »Ivan ...«) ter ohranjamo profesionalen in umirjen ton. Opozorila formuliramo realistično in previdno, z besedami, kot so »lahko«, »včasih« in »ob obremenitvah«, tveganje pa vedno povežemo z določeno situacijo.

Pozorni moramo biti, da ne podvajamo istih ali podobnih stavkov pri več kompetencah; vsaka kompetenca naj ima svoj zorni kot ter naj pokaže specifičen prispevek in tipičen način delovanja.

V primeru uporabe umetne inteligence (UI) za pomoč pri pisanju poročil poskrbimo, da v orodja UI ne vnašamo osebnih podatkov kandidatov.

5) Informacije, ki jih zunanji kadrovski svetovalec potrebuje za vsako poročilo

Da bo pisanje hitro, enotno in skladno z modelom, potrebujemo za vsako novo poročilo zbrane osnovne podatke (ime, organ/enota, datum, namen poročila) ter prikaz rezultatov BARS-presoje vodje in samoocene po kompetencah. Potrebujemo tudi oceno rezultatov dela in karierni motivacije oziroma ambicij, povzetke oziroma rezultate uporabljenih pripomočkov ter bistvene ugotovitve iz intervjuja. Pomaga tudi, če imamo pred seboj vedenjske indikatorje posameznih kompetenc, da lahko pravilno umeščamo vedenja in opise kandidatov po kompetencah.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8.8 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za vodstvene potenciale)

ZAUPNO!

POROČILO O IZRAŽENEM POTENCIALU IN RAZVOJNE USMERITVE

Podatki o kandidatu/-ki:

Priimek in ime	VZORČNIK Janez
Namen testiranja	Prepoznavanje potenciala za zasedanje zahtevnejših pozicij
Datum testiranja	30. 6. 2026
Avtor poročila	XXXX

Vsebina:

1. Razlaga poročila
2. Uporabljeni psihološki pripomočki in metode
3. Predstavitev ocenjevalne lestvice
4. Rezultati presoje in samopresoje na podlagi BARS-meril
5. Analiza izraženosti kompetenc
6. Povzetek in razvojne usmeritve



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

1. RAZLAGA POROČILA

Namen ocenjevanja je bil prepoznati strokovni in vodstveni potencial zaposlenega ter opredeliti razvojne usmeritve, ki podpirajo njegovo dolgoročno pripravljenost za zasedanje zahtevnejših delovnih mest v organizaciji. Gre za celovit vpogled v potencial zaposlenega, motivacijo in ambicije v povezavi z zahtevami vodstvenih vlog.

Predstavljeni rezultati so nastali na podlagi kombinacije opazovanj vodij, presoje in samopresoje kompetenc, motivacije in ambicij, več psiholoških testov in vprašalnikov ter kompetenčnega intervjuja.

Prvi del poročila nudi vpogled v presojo kompetenc, rezultatov dela in ambicij s strani vodje ter samega zaposlenega. Nadalje je za vsako kompetenco podana ocena potenciala s predstavljenimi ugotovitvami; navedene so tako prednosti kot opozorila, vezana na posamezno kompetenco. Na podlagi ugotovitev smo oblikovali tudi razvojne usmeritve, ki lahko kandidate podprejo pri učinkoviti uporabi in nadaljnjem razvoju kompetenc.

2. UPORABLJENI PSIHOLOŠKI PRIPOMOČKI IN METODE

- Psihološki pripomoček 1
- Psihološki pripomoček 2
- Psihološki pripomoček 3
- Psihološki pripomoček 4

3. PREDSTAVITEV OCENJEVALNE LESTVICE

IZSTOPAJOČE



Izstopajoča kompetenca, nadpovprečna ocena potenciala. Na kompetenci skoraj ni opaženih pomanjkljivosti.

VISOKO



Močna kompetenca, ocena potenciala na tej kompetenci je visoka. Pomanjkljivosti je manj oziroma so manj pomembne.

DOBRO



Srednje razvita kompetenca, ocena potenciala na tej kompetenci se giblje okoli povprečja. Pozitivni in negativni indikatorji so približno uravnoteženi.

ZMerno



Podpovprečno razvita kompetenca, opaznih je nekaj pozitivnih indikatorjev. Obstaja veliko prostora za razvoj.

NIŽJE / SKROMNO



Skromno razvita kompetenca, potencial na tej kompetenci je nižji. Zelo malo močnih točk, nizka skladnost z indikatorji.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

4. REZULTATI PRESOJE IN SAMOPRESOJE POTENCIALA

KOMPETENCA	LESTVICA PRESOJANJA				
	nižji potencial	zmeren potencial	dober potencial	visok potencial	izstopajoč potencial
Zavezanost strokovnosti	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Krepitev sodelovanja	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Proaktivnost v storitvah	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Uporaba digitalnih rešitev	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Usmerjenost na prihodnost	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Predanost ciljem	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Učinkovito organiziranje dela	Presoja vodje				
	Samopresoja				
Razvoj timov in posameznikov	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	skromni rezultati	zmerni rezultati	dobri rezultati	zelo dobri rezultati	izstopajoči rezultati
Rezultati dela	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	skromne ambicije	zmerne ambicije	zmerne ambicije	visoke ambicije	izstopajoče ambicije
Karierna motivacija	Presoja vodje				
	Samopresoja				



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

5. ANALIZA IZRAŽENOSTI KOMPETENC

KOMPETENCE	Ključne prednosti in opozorila
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI 	Janez kaže visoko strokovno integriteto, natančnost in zavedanje pomena kakovostnih standardov. Deluje vestno, strukturirano in argumentirano, kar mu zagotavlja močno verodostojnost v strokovnih krogih ter ugled zaupanja vrednega sodelavca. Pri vodenju ga lahko visoka potreba po strokovni popolnosti vodi v pretirano kritičnost do drugih ali neučakanost, kadar delo ne poteka po njegovih merilih. Obstaja tveganje, da zaradi visoke zahtevnosti do sebe in drugih ne bo dovolj dopuščal različnosti pristopov v timu.
KREPITEV SODELOVANJA 	Janez je v osnovi sodelovalen, zna vzpostaviti korektne in profesionalne odnose, spoštuje različna mnenja in učinkovito sodeluje v strokovnih razpravah. Zna postaviti mejo v odnosih in odločno zagovarjati svoja stališča. Občutek odgovornosti ga lahko vodi v to, da delo raje opravi sam, kot da bi tvegala slabši rezultat. Takšen način dela lahko pri drugih ustvari vtis zadržanosti ali nezaupanja, kar dolgoročno oslabi povezanost tima. V komunikaciji je lahko občasno pregrob v tonu glasu.
PROAKTIVNOST V STORITVAH 	Janez ima izrazito notranjo motivacijo in močno samoiniciativnost. Redno prepoznava priložnosti za izboljšave ter prevzema pobudo pri iskanju rešitev, tudi ko gre za zahtevne izzive. Aktivno išče povratne informacije uporabnikov in jih poskuša vključevati v rešitve. Obstaja tveganje, da ga sodelavci doživijo kot preveč zahtevnega ali nestrpnega do počasnejših procesov spreminjanja.
UPORABA DIGITALNIH REŠITEV 	Janez razume pomen dosledne uporabe digitalnih orodij in jih uporablja premišljeno ter učinkovito. Ima razvito zavedanje o etični in varni rabi tehnologije, kar predstavlja pomembno osnovo za sodobno vodenje. Ker je pri tehnologiji pragmatičen in racionalen, se lahko zgodi, da bo novosti presojal predvsem skozi prizmo takojšnje uporabnosti in bo manj odprt za inovacije, ki zahtevajo več eksperimentiranja ali prinašajo kratkoročno negotovost.
USMERJENOST NA PRIHODNOST 	Janez razmišlja strateško, prepoznava širše trende in zna delo umestiti v dolgoročni kontekst. Podpirajo ga dobre analitične sposobnosti, zato hitro povezuje informacije med seboj in prihaja do premišljenih zaključkov. Pri delu išče napredne rešitve in kaže pripravljenost na spremembe. Zaradi močne usmerjenosti k razvoju področja se lahko včasih oddalji od trenutnih prioritet ali prehitro uvaja spremembe, ki jih okolje še ni pripravljeno sprejeti.
PREDANOST CILJEM 	Janez je visoko usmerjen v rezultate, ima močno samodisciplino in sposobnost ohranjanja osredotočenosti tudi v zahtevnih okoliščinah. Je vztrajen in naredi vse, kar je v njegovi moči, da doseže zastavljene cilje. Je tudi tekmovalen in odgovoren, kar močno prispeva k njegovi osebni učinkovitosti. V vodstveni vlogi lahko takšna močna usmerjenost v cilje privede do preobremenjenosti ali do pretiranega pritiska na sodelavce. Obstaja nevarnost, da bo uspeh presojal predvsem skozi rezultate, ne pa tudi skozi proces dela in razvoj ljudi.
UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA 	Janez zna dobro strukturirati delo, postavljati prioritete in skrbeti za dosledno izvedbo nalog. V stresnih situacijah ostane miren in ohrani pregled nad dogajanjem, kar mu daje kredibilnost v očeh sodelavcev. Ker se močno zanaša na lastne standarde in presojo, lahko pri večjih obremenitvah prevzame preveč nalog nase. Tak pristop lahko vodi v utrujenost ali v občutek pri sodelavcih, da jim ne zaupa dovolj odgovornosti.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

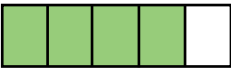
8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

KOMPETENCE	Ključne prednosti in opozorila
RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV 	Janez je do sodelavcev korekten, zahteven in ciljno usmerjen. Jasno komunicira pričakovanja in učinkovito skrbi za doseganje rezultatov. Zaradi potrebe po nadzoru in visoke osebne odgovornosti se lahko manj posveča razvojnim potrebam drugih. Obstaja tveganje, da sodelavci ob njem ne bodo dovolj samostojni ali motivirani za lasten razvoj, saj bodo zaznali, da pomembne naloge raje prevzame sam.
KARIERNE AMBICIJE 	Janez ima jasno izraženo ambicijo po strokovni rasti in prevzemanju večje odgovornosti. Želi vplivati na kakovost dela in razvoj sistemskih rešitev. Ker ga bolj kot formalna moč privlači vsebinski vpliv, obstaja možnost, da bo dolgo ostajal v vlogi »vsebinskega vodje« brez formalne avtoritete, če ne bo prepoznal tudi pomena odnosne in vodstvene dimenzije vodenja.

6. POVZETEK IN RAZVOJNE USMERITVE

Janez Vzorčnik izkazuje visok strokovni in vodstveni potencial, zlasti v okoljih, kjer so bistveni samostojnost, odločnost in usmerjenost v rezultate. Njegove glavne prednosti so proaktivnost, strateško razmišljanje, predanost ciljem in analitičen pristop k delu, kar mu omogoča učinkovito delovanje v dinamičnih, razvojno usmerjenih in spremembam naklonjenih organizacijah. Deluje z visoko stopnjo odgovornosti, strukturiranosti in samodiscipline, pri čemer kaže zmožnost ohranjanja kakovosti tudi v zahtevnih situacijah. Sposoben je hitro prepoznati pomembne izzive in predlagati rešitve, ki prispevajo k učinkovitejšemu delovanju organizacije.

Na področju odnosov in vodenja ljudi Janez deluje nekoliko bolj zadržano. Pogosto raje sam prevzame izvedbo pomembnih nalog, kot da bi jih v celoti zaupal sodelavcem. To mu omogoča visoko osebno učinkovitost, vendar omejuje priložnosti za razvoj drugih in krepitev tima. Občasno se lahko v komunikaciji izrazi s pregrobim tonom, kar izhaja iz njegove neposrednosti in močne osredotočenosti na cilje. Kljub temu kaže odprtost za povratne informacije in pripravljenost na osebni razvoj, kar povečuje možnosti za uspešno nadgradnjo vodstvenih kompetenc. Pod stresom in v obdobjih večjih obremenitev se njegova storilnostna motivacija dodatno poveča, usmerjen je v reševanje problemov. Ob tem lahko prideta do izraza manjši posluš za mnenje drugih in manjša občutljivost za potrebe sodelavcev.

Nadaljnja karierna pot

Skupna ocena potenciala kaže, da je Janez primeren za razvoj v zahtevnejše strokovne in vodstvene vloge, ki zahtevajo samostojnost, hitrost odločanja in strateško usmerjenost. Najbolje deluje v okoljih, kjer so cenjeni pobuda, inovativnost in učinkovito doseganje rezultatov.

Janez izkazuje tudi vodstveni potencial, zlasti za vodenje manjših strokovnih timov, kjer sta pomembna usmerjenost v cilje in strukturirano delo. Za prehod v zahtevnejše vodstvene vloge bodo najpomembnejši krepitev sodelovalnega pristopa, sposobnosti vključevanja drugih v odločanje ter spodbujanje razvoja sodelavcev s pomočjo povratnih informacij in neformalnega mentorstva.

Njegova ambicioznost, visoka delovna etika in pripravljenost na učenje predstavljajo trdno osnovo za nadaljnjo rast. S pravilno usmeritvijo, strukturiranim razvojnim načrtom in podporo neformalnega mentorja lahko Janez v prihodnjih letih preraste v ključnega nosilca strokovnih nalog z vodstvenim vplivom v organizaciji.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

Razvojne usmeritve po področjih

Predanost ciljem: Cilj je, da kandidat svoje močne točke uporabi za razvoj širšega pogleda na delovanje organizacije ter za aktivno prispevanje k doseganju strateških ciljev.

- Naj se vključuje v projekte, ki zahtevajo sodelovanje izven lastne organizacijske enote in strateško razmišljanje.
- Naj redno predlaga izboljšave in ideje, ki prinašajo dolgoročne koristi za organizacijo.
- Naj na sestankih povezuje svoje predloge z organizacijskimi prioritetami in prispeva k skupnim ciljem.

Krepitev sodelovanja: Cilj je, da kandidat aktivno prispeva k ustvarjanju odprte, spoštljive in sodelovalne klime v timu.

- Naj vključuje sodelavce v odločanje in skupno načrtovanje nalog.
- Naj redno izraža priznanje za prispevke sodelavcev in krepi občutek povezanosti.
- Naj se udeležuje usposabljanj s področja timskega dela, učinkovite komunikacije in podajanja povratnih informacij.

Razvoj timov in posameznikov: Cilj je, da kandidat okrepi sposobnost prepoznavanja potencialov sodelavcev in spodbuja njihovo rast, samostojnost in prevzemanje odgovornosti.

- Naj redno vodi pogovore o razvoju s sodelavci in spremlja njihov napredek.
- Naj delegira naloge, ki omogočajo učenje, prevzemanje odgovornosti in samostojno odločanje.
- Naj redno reflektira svoje vodstveno ravnanje ter pridobiva povratne informacije o učinkih svojega vodenja.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.9 Vzorčno poročilo o izraženem potencialu in razvojne usmeritve (za naslednike)

ZAUPNO!

POROČILO O IZRAŽENEM POTENCIALU IN RAZVOJNE USMERITVE

Podatki o kandidatu/-ki:

Priimek in ime	VZORČNIK Janez
Namen testiranja	Prepoznavanje potenciala in načrt razvoja za zasedanje pozicije Višji svetovalec za razvoj in digitalno transformacijo v državni upravi
Datum testiranja	30. 6. 2026
Avtor poročila	XXXX

Vsebina:

1. Razlaga poročila
2. Uporabljeni psihološki pripomočki in metode
3. Predstavitev ocenjevalne lestvice
4. Rezultati presoje in samopresoje na podlagi BARS-meril
5. Prisotnost zahtevanih znanj za prevzem pozicije
6. Analiza izraženosti kompetenc
7. Povzetek in razvojne usmeritve



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

1. RAZLAGA POROČILA

Namen ocenjevanja je bil prepoznati strokovni in vodstveni potencial zaposlenega ter opredeliti razvojne usmeritve, ki podpirajo njegovo dolgoročno pripravljenost za zasedanje ključnih delovnih mest v organizaciji. Gre za celovit vpogled v potencial zaposlenega, motivacijo in ambicije v povezavi z zahtevami delovnega okolja.

Predstavljeni rezultati so nastali na podlagi kombinacije več virov: opazovanj in presoje vodij, samopresoje kompetenc, analize motivacije in kariernih ambicij, psiholoških vprašalnikov in testov ter kompetenčnega intervjuja. Tak pristop omogoča zanesljivo primerjavo med trenutnim stanjem in zahtevano ravno kompetenc za zasedanje ciljne pozicije.

Prvi del poročila nudi vpogled v presojo kompetenc in strokovnih znanj s strani vodje in zaposlenega. Sledi analiza bistvenih prednosti in razvojnih priložnosti po posameznih kompetencah, kjer so poleg močnih področij opredeljene tudi morebitne ovire pri nadaljnjem razvoju. Bistveni izsledki analize so predstavljeni v povzetku. V zaključku so oblikovane razvojne usmeritve, ki zaposlenemu služijo kot orodje za načrtno nadgradnjo znanj, veščin in vedenj, potrebnih za prevzem zahtevnejših vlog.

2. UPORABLJENI PSIHOLOŠKI PRIPOMOČKI IN METODE

- Psihološki pripomoček 1
- Psihološki pripomoček 2
- Psihološki pripomoček 3
- Psihološki pripomoček 4

3. PREDSTAVITEV OCENJEVALNE LESTVICE

IZSTOPAJOČE



Izstopajoča kompetenca, nadpovprečna ocena potenciala. Na kompetenci skoraj ni opaženih pomanjkljivosti.

VISOKO



Močna kompetenca, ocena potenciala na tej kompetenci je visoka. Pomanjkljivosti je manj oziroma so manj pomembne.

DOBRO



Srednje razvita kompetenca, ocena potenciala na tej kompetenci se giblje okoli povprečja. Pozitivni in negativni indikatorji so približno uravnoteženi.

ZMerno



Podpovprečno razvita kompetenca, opaznih je nekaj pozitivnih indikatorjev. Obstaja veliko prostora za razvoj.

NIŽJE / SKROMNO



Skromno razvita kompetenca, potencial na tej kompetenci je nižji. Zelo malo močnih točk, nizka skladnost z indikatorji.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

4. REZULTATI PRESOJE IN SAMOPRESOJE POTENCIALA TER ZAHTEVANA RAVEN ZA PREVZEM CILJNEGA DELOVNEGA MESTA

KOMPETENCA	LESTVICA PRESOJANJA				
	nižji potencial	zmeren potencial	dober potencial	visok potencial	izstopajoč potencial
Zavezanost strokovnosti	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	Zahtevan nivo				
Krepitev sodelovanja	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	Zahtevan nivo				
Proaktivnost v storitvah	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	Zahtevan nivo				
Uporaba digitalnih rešitev	Presoja vodje				
	Samopresoja				
	Zahtevan nivo				

OPIS ZNANJA	PRISOTNOST ZNANJA		
	NE	DELNO	DA
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		
Vpišemo relevantna znanja.	Presoja vodje		
	Samopresoja		



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

5. ANALIZA IZRAŽENOSTI KOMPETENC

KOMPETENCE	Ključne prednosti in opozorila
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI 	Janez izkazuje visoko raven strokovne predanosti in zavedanja pomena kakovostnih standardov. Kaže izrazito vestnost, vztrajnost in odgovornost, kar se odraža v doslednem iskanju strokovno utemeljenih rešitev. V razpravah uporablja jasne argumente, ki temeljijo na vsebinskih dokazih, in z veseljem deli znanje s sodelavci. Pri uvedbi novih znanj je lahko včasih neučakan. Želi hitro uvedbo in zagotovljene rezultate, pri čemer ne upošteva vedno dovolj vpetosti v sistem, ki zahteva preverjene rešitve.
KREPITEV SODELOVANJA 	Janez se zaveda pomena sodelovanja in praviloma zna v razpravah prisluhniti različnim mnenjem. V odnosih deluje korektno in profesionalno, vendar pogosto daje prednost samostojnemu delu, saj želi ohraniti nadzor nad kakovostjo izvedbe. Izraža težnjo po visoki osebni učinkovitosti, kar ga včasih vodi v hitrejše zaključevanje razprav ali omejevanje vključevanja drugih. V timu deluje zanesljivo, vendar ne prevzema pobude pri krepitvi timske povezanosti.
PROAKTIVNOST V STORITVAH 	Janez je visoko proaktiven, pobudnik številnih izboljšav in redno prispeva ideje za optimizacijo delovnih procesov. Kaže močno notranjo motivacijo in odločnost pri uresničevanju ciljev. Pomembno mu je, da je končni uporabnik zadovoljen. Zna hitro prepoznati priložnosti in samoiniciativno predlagati rešitve, ki povečujejo učinkovitost dela. Včasih zaradi osredotočenosti na rezultate manj preverja odzive sodelavcev na spremembo, vendar ostaja odprt za povratne informacije.
UPORABA DIGITALNIH REŠITEV 	Janez uporablja digitalna orodja zanesljivo in namensko, predvsem z namenom povečanja učinkovitosti dela. Kaže pragmatičen pristop k tehnologiji; nove rešitve uvaja takrat, ko prinašajo jasne koristi. Dobro razume načela odgovorne in varne uporabe digitalnih tehnologij, predvsem umetne inteligence. Manj izrazita je njegova radovednost pri raziskovanju inovativnih digitalnih pristopov, za katere ni prepričan, da se bodo obnesli v organizaciji.
USMERJENOST NA PRIHODNOST 	Janez razmišlja dolgoročno in zna prepoznati trende, ki vplivajo na razvoj njegovega področja. Kaže sposobnost strateškega razmišljanja in povezovanja širših ciljev z vsakodnevnimi nalogami. Pogosto je pripravljen na spremembe in se zna hitro prilagoditi novim okoliščinam. Občasno se preveč osredotoči na iskanje novosti, kar lahko vodi v prezgodnje uvajanje sprememb, vendar je njegov pristop praviloma usmerjen v razvoj in izboljševanje delovanja organizacije.
PREDANOST CILJEM 	Janez ima izrazito notranjo motivacijo in močno željo po doseganju ciljev. Je ambiciozen, osredotočen na rezultate in vztrajen tudi v zahtevnih situacijah. Rezultati testov kažejo visoko raven odgovornosti in samonadzora, kar se odraža v doslednosti pri izvedbi nalog. Občasno lahko pri nalogah, ki jih ne dojema kot razvojne ali pomembne, nekoliko izgubi zanimanje, vendar to nadomesti z močno tekmovalnostjo in željo po napredku.
UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA 	Janez zna učinkovito organizirati svoje delo, postavlja prioritete in slediti ciljem tudi v zahtevnih situacijah. V stresnih obdobjih ohranja strukturo in mirno presojo, kar omogoča stabilno izvedbo nalog. Psihometrični rezultati kažejo visoko raven samodiscipline in odgovornosti. Občasno se preveč zanaša na lastno presojo in spregleda podrobnosti, ki bi lahko vplivale na kakovost končnega rezultata. S pogostejšim vključevanjem sodelavcev bi lahko povečal učinkovitost izvedbe.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Opis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

KOMPETENCE	Ključne prednosti in opozorila
RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV 	Janez delo z drugimi razume predvsem kot usklajevanje nalog in zagotavljanje rezultatov. Pri sodelavcih ceni zanesljivost in učinkovitost, manj pa se osredotoča na njihov razvoj ali dolgoročno rast. Rezultati psiholoških testov kažejo visoko potrebo po nadzoru, kar se odraža v omejeni pripravljenosti za delegiranje nalog. Povratne informacije podaja redkeje, predvsem z namenom izboljšanja učinkovitosti. Več pozornosti bi lahko namenil razvojnim potrebam sodelavcev ter aktivnemu spodbujanju razvoja kompetenc znotraj tima.
KARIERNE AMBICIJE 	Janez izkazuje visoko stopnjo karierne motivacije, ki temelji predvsem na želji po strokovni rasti, prevzemanju zahtevnejših nalog in večjem vplivu na kakovost dela v organizaciji. Izraža ambicijo po napredovanju, vendar bolj v smeri strokovnega razvoja kot vodenja ljudi. Janez se najbolje izrazi v okoljih, kjer lahko samostojno prispeva k razvoju rešitev in kjer so rezultati njegovega dela jasno vidni. V psiholoških vprašalnikih se kaže notranja potreba po učenju, dosežkih in osebni učinkovitosti, medtem ko motivacija za formalno vodstveno vlogo ostaja zmerna.

6. POVZETEK IN RAZVOJNE USMERITVE

Janez Vzorčnik izkazuje visok strokovni potencial in močno notranjo motivacijo za intenziven karierni razvoj. Je vesten, zanesljiv in proaktiven strokovnjak, ki dosledno sledi strokovnim standardom ter samoiniciativno predlaga izboljšave. Odlikujeta ga analitično razmišljanje in usmerjenost v rezultate. Izkazuje večino zahtevanih znanj za prevzem delovne pozicije, manjkajoča znanja pa bo lahko z intenzivnim neformalnim mentorstvom pridobil v naslednjih dveh letih.

Prostor za napredek ima predvsem pri sodelovalnih in mentorsko-vodstvenih kompetencah. Zaradi želje po hitrih rezultatih včasih prevzame preveč odgovornosti nase ali prehitro uvaja spremembe, kar lahko zmanjša vključevanje drugih. Pod stresom in v obdobjih večjih obremenitev se njegova storilnostna motivacija dodatno poveča, pri čemer ostaja izrazito usmerjen v reševanje problemov. Ob tem lahko prideta do izraza manjši posluš za mnenja drugih in manjša občutljivost za potrebe sodelavcev.

Janez je izrazito strokovno usmerjen, vendar se zaveda pomena učinkovite koordinacije za kakovostno delo ekipe in uvajanje sprememb. Zato je smiselno, da se razvija za prevzem pozicije, kjer bo lahko s svojim znanjem, odgovornostjo in ciljno usmerjenostjo prispeval k strateškim projektom modernizacije državne uprave.

Presoja splošne skladnosti zaposlenega z delovno pozicijo

NIZKA SKLADNOST	ZMerna SKLADNOST	VISOKA SKLADNOST	ZELO VISOKA SKLADNOST	IZJEMNA SKLADNOST



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

Razvojne usmeritve

Za dolgoročni razvoj kandidata bo pomembno, da ohranja visoko strokovnost in osredotočenost na rezultate, hkrati pa krepi tudi kompetence, ki omogočajo gradnjo odnosov, razvoj sodelavcev in učinkovito timsko delo. V nadaljevanju so predstavljena tri razvojna področja s predlaganimi razvojnimi aktivnostmi.

Predanost ciljem: Cilj je, da kandidat uporabi svoje močne točke, razvije širši pogled na delovanje organizacije in aktivno prispeva k strateškim ciljem.

- Pri pripravi projektnih predlogov in strokovnih rešitev naj Janez sistematično povezuje svoje naloge s strateškimi prioritetami organa. V okviru medresorskih projektov ali strateških delovnih skupin naj prevzame vlogo strokovnjaka, ki opozarja na dolgoročne učinke predlaganih rešitev in spodbuja odločanje na podlagi podatkov.
- S svojo proaktivnostjo naj prispeva k zgodnjemu prepoznavanju priložnosti in tveganj za razvoj področja, na primer z rednim spremljanjem trendov in prenosom spoznanj v konkretne predloge izboljšav. Pri tem naj skuša vključevati sodelavce iz različnih oddelkov, da razširi pogled prek svojega ožjega strokovnega področja.
- V dogovoru z nadrejenim naj si zastavi enega do dva srednjeročna razvojna projekta, v katerih bo lahko nadgradil razumevanje delovanja celotne organizacije. V teh projektih naj redno reflektira, kako njegovi rezultati prispevajo k ciljem organa, in te refleksije redno preverja z nadrejenim.

Krepitev sodelovanja: Cilj je graditi zaupanje, odprto komunikacijo in sodelovalno klimo, v kateri se različnost mnenj uporablja kot vir inovativnih rešitev.

- Pri vsakodnevnem delu naj se zavestno trudi za vključevanje tišjih sodelavcev v pogovor, kratko preverjanje, ali kdo potrebuje pomoč, in za jasne pohvale, ko kdo dobro prispeva. Zastavi naj si cilj, da vsak teden vsaj enkrat aktivno prispeva k boljši povezanosti v ekipi s prijazno gesto ali vprašanjem.
- Na sestankih in v projektnih skupinah lahko prispeva k bolj vključujoči razpravi: pred zaključkom teme naj predlaga kratek krog mnenj, povzame ključne točke in preveri, ali je kdo ostal brez besede. Pri občutljivejših temah naj vadi način komuniciranja, pri katerem jasno izrazi svoje strokovno stališče, hkrati pa preveri, kako situacijo vidijo drugi.
- Na letnem razvojnem pogovoru ali v neformalnem pogovoru z nadrejenim naj Janez posebej odpre temo sodelovanja ter zaprosi za konkretne primere, kje je bil dober partner v timu in kje je morda prehitro sprejel odločitev. Na podlagi tega si lahko oblikuje kratek osebni »izziv« za nekaj tednov, v okviru katerega bo delal na izpostavljenih razvojnih področjih.

Razvoj timov in posameznikov: Cilj je načrtno spodbujati rast sodelavcev ter razvijati kompetence, samostojnost in odgovornost članov tima.

- Kot izkušen strokovnjak lahko Janez izbere enega ali dva sodelavca (na primer novejša ali manj izkušena) in z njima vzpostavi neformalno mentorsko oziroma podporno sodelovanje. Občasno se lahko dogovorijo za kratek pogovor o njunih interesih in izzivih pri delu. Skupaj lahko iščejo naloge in projekte, pri katerih bi sodelavec lahko preizkusil nove veščine, Janez pa bi mu pri tem stal ob strani.
- Kadar vodi del naloge ali projektni sklop, naj zavestno razmisli, katere aktivnosti bi lahko prepustil sodelavcem kot priložnost za njihovo rast. Pri tem naj se vnaprej dogovorijo o cilju, okviru in časovnici, po zaključku pa skupaj pogledajo, kaj je bilo dobro izvedeno in kaj bi lahko naslednjič naredili drugače.
- V timu lahko Janez spodbuja bolj sistematično učenje med sodelavci. Sam lahko začne tako, da po udeležbi na izbranem usposabljanju ali seminarju strne dve ali tri glavne ideje in jih predstavi timu.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij zaposlenim

NAMEN: Dokument je v pomoč pri podajanju povratnih informacij kandidatom, ki sodelujejo v postopku ocenjevanja potencialov in izbora kandidatov za naslednike. Z obrazcem želimo kandidatu ozvesti močne in šibke točke, ki smo jih odkrili pri presojanju potenciala. Kandidate želimo spodbuditi k aktivnemu razmišljanju o svojem razvoju in načrtovanju konkretnih razvojnih korakov. Pri tem jim pomagamo z vprašanji in usmeritvami.

Priprava na podajanje povratnih informacij kandidatu obsega naslednje korake:

- predvidevanje, kako bo kandidat reagiral na povratne informacije, in načrtovanje čim bolj konstruktivnega pristopa,
- opredelitev najbolj izstopajočih ugotovitev,
- analiza, v kolikšni meri so rezultati skladni z zahtevami ciljnega delovnega mesta (pri naslednikih) ali pričakovanim kompetenčnim profilom bodočega vodje,
- opredelitev vsebin, ki jih moramo nujno izpostaviti v pogovoru,
- iskanje možnih razvojnih usmeritev glede na profil kandidata,
- predvidena struktura pogovora (koliko časa namenimo posamezni temi).

Priporočamo široka, odprta vprašanja, s katerimi pri kandidatu spodbujamo refleksijo o delu in možnih razvojnih aktivnostih:

- Izogibamo se stavkov, ki se nanašajo na osebnost (»Ste zelo stabilni«). Osredotočimo se na vedenja (»Glede na odgovore ostanete zbrani v stresnih situacijah«). Pri tem si lahko pomagamo z vedenji v kompetenčnem modelu.
- Izogibamo se čustveno nabitim izrazom, kot so dobro, slabo, napačno, neprimerno ... Raje uporabimo nevtralne izraze, kot so močno, izrazito, manj izraženo, dosledno, občasno, zadržano, manj aktivno.
- Uporabljamo široko razumljive besede, kar je še posebej pomembno pri razlagi psiholoških pripomočkov. Namesto »Ste introvertirana oseba.« raje rečemo: »Nekoliko raje delate sami, kot da bi bili nenehno v stiku z drugimi.«
- Šibke lastnosti (npr. »Redko izrazite, kaj mislite.«) razlagamo v pozitivnem razvojnem jeziku, pri čemer nakažemo koristna vedenja (»Sogovornika bi lažje prepričali, če bi jasno izrazili svoj pogled.«).
- Vedno interpretiramo celoto, kot je zapisana v poročilu. Ne sklicujemo se na posamezen psihometričen pripomoček ali metodo.
- Ne razlagamo ocen ali povprečij (»To kompetenco smo ocenili s 4.«), temveč pojasnimo pomen ocene (»Rezultati nakazujejo, da pogosto vnašate pozitivno energijo v tim.«).
- Kandidata ne prepričujemo, temveč le predstavimo svoje videnje.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

ZAPOREDJE KORAKOV

Zapisano zaporedje korakov je splošna usmeritev za vodenje pogovora, ki jo prilagodimo kandidatu in ciljem. Pomembnejše od časovnih okvirjev je upoštevanje zaporedja korakov, saj to krepi raven zaupanja v odnosih. Spodnji časovni okvirji so opredeljeni za pogovor o povratnih informacijah, ki traja 60 minut:

- 1. Otvoritev pogovora (cca. 5 minut).** Kandidata prijazno pozdravimo. Preverimo, kako se počuti in kakšna pričakovanja ima glede pogovora. Povprašamo ga, kako je doživel psihometrično testiranje in kompetenčni intervju. Kaj mu je najbolj ostalo v spominu?
- 2. Pojasnimo namen in strukturo pogovora (cca. 5 minut).** Kandidatu razložimo namen pogovora. Pri tem smo iskreni, saj se mora izražen namen kasneje pokazati tudi v praksi. Opredelimo ključne točke pogovora in razložimo, koliko časa imamo na voljo. Natančno pojasnimo, kakšna so pravila deljenja informacij z vodstvom (zaupnost individualnih povratnih informacij ter katere informacije se sporočijo vodstvu v okviru skupinskih povratnih informacij).
- 3. Začnemo z močnejše izraženimi področji in kompetencami (cca. 15 minut).** Najprej naslovimo področja, kjer je kandidat pokazal dobre rezultate. Pri uravnoteženih profilih damo prednost kompetencam, kjer so vrednosti relativno višje.
- 4. Nadaljujemo z manj izraženimi področji (cca. 15 minut).** V drugem delu se osredotočimo na področja, pri katerih so ocene nižje. Pri tem smo pozorni na način komunikacije, kot je opisan v predhodnem poglavju. Ob izpostavljanju manj izraženih področij izrazimo prepričanje, da je to trenutno stanje, ki ga je mogoče izboljšati.
- 5. Osredotočimo se na razvojne aktivnosti (cca. 15 minut).** Prihranimo dovolj časa za refleksijo in razvojne aktivnosti. Kandidata vprašamo, katere informacije so mu najbolj ostale v spominu in katere so nanj naredile največji vtis. Skupaj opredelimo področja, v katera bi želel v nadaljevanju vložiti več energije. Pri kandidatu spodbujamo proaktivnost. Usmerimo ga v področja, na katera ima vpliv in ki so zanj realno dosegljiva (npr. sodelovanje v projektih je realno dosegljivo, individualno delo s coachem pa morda ne). Pri iskanju razvojnih priložnosti lahko uporabimo metodo 70-20-10⁸. V pomoč pri razvoju so na voljo naslednja vprašanja:
 - Če bi lahko izbrali le eno spremembo, katera bi ustvarila največjo razliko pri vašem delu?
 - Na katerem področju trenutno čutite največjo motivacijo za spremembo?
 - Katere kompetence najbolj občudujete pri drugih? Kako bi jih lahko razvili tudi sami?
 - Kaj bi najprej želeli razviti, če bi napredovali na zahtevnejše delovno mesto?
 - Kaj vse vas ovira, da bi pokazali še več ambicioznosti? Če bi morali izbrati eno vedenje, ki vas trenutno omejuje pri ambicijah, katero bi to bilo?
 - Katero vedenje je nujno, a za vas pomeni premik iz cone udobja? Kako lahko ta premik ublažite?
 - Kdo vam lahko najbolj pomaga pri kariernem razvoju?
 - Od katere osebe v organizaciji se lahko največ naučite? Kako?
 - Kako najraje pridobivate novo znanje? Kako vam je to lahko v pomoč pri razvoju?
- 6. Zaključek (cca. 5 minut).** V zaključku povzamemo ključne vsebine. Pri tem damo besedo kandidatu in preverimo, kaj je bilo zanj najbolj koristno. Povzamemo razvojne aktivnosti. Razložimo, kateri so naslednji koraki v projektu.

⁸ Metoda 70-20-10 temelji na načelu, da se 70 % znanja pridobi skozi praktično delo, 20 % z učenjem od drugih (npr. neformalno mentorstvo) in 10 % s formalnim izobraževanjem ali usposabljanjem.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

ZAHTEVNE SITUACIJE:

Ključno v vseh zahtevnih situacijah je, da zunanji kadrovski svetovalec ne reagira obrambno in čustveno. Od njegove reakcije je odvisno, kako bo potekala nadaljnja komunikacija. V specifičnih situacijah lahko uporabimo naslednje pristope:

- Kandidat **ne sodeluje v pogovoru**. Izpostavimo, kaj običajno kandidati pridobijo z aktivnim sodelovanjem v pogovoru (npr. samozavest, boljše razumevanje izzivov). Če je kandidat na začetku jasno izrazil pričakovanja, poudarimo, kako jih lahko s sodelovanjem lažje doseže. Pojasnimo namen ocenjevanja in njegov vpliv na delo oziroma karierni razvoj. Če je nesodelovanje izrazito, spoštljivo naslovimo opaženo vedenje in preverimo razloge zanj.
- Kandidat se **ne strinja s povedanim**. Izpostavimo opažanja, interpretacijo pa prepustimo kandidatu. Preverimo, kako sam vidi svoje vedenje na tem področju. Vprašamo, kaj opažajo drugi, s katerimi sodeluje. Spoštljivo izpostavimo argumente, na katerih temeljijo ocene. Pri psiholoških testiranjih se lahko sklicujemo na primerjavo odgovorov z normami v populaciji.
- Kandidat **nima motivacije za razvoj**. Ponazorimo učinke posameznih vedenj, ki smo jih ocenjevali. Preverimo, kaj je na tem področju že poskusil. Kandidata usmerimo v njegov miselni svet: Kakšen način dela je v skladu z njegovimi vrednotami? Kaj bi mu najbolj pomagalo pri premagovanju izzivov? Skupaj poiščemo manjšo razvojno navado, ki je hitro dosegljiva in ki ima lahko velik učinek.
- Kandidat **preloži odgovornost** za šibke točke na sistem ali organizacijo. Pojasnimo, da z ocenjevanjem pogosto naslavljamo del osebnosti, ki je pod manjšim vplivom zunanjega okolja. Preverimo, ali so se podobni vzorci že pojavili v preteklosti, v drugem okolju. Kandidata spodbudimo k razmisleku, na kaj lahko vpliva znotraj sistema. Skupaj poiščemo razvojne aktivnosti, ki mu lahko pomagajo učinkoviteje delovati znotraj sistema.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.11 Navodila za soustvarjanje razvojnega kariernega načrta

1. Namen in vloga razvojnega kariernega načrta

Razvojni karierni načrt je strukturiran dogovor med potencialom in vodjo o prioritetnih razvojnih področjih, razvojnih ciljih ter konkretnih aktivnostih, ki potencial podpirajo pri načrtovani karierni poti. Načrt mora biti realno izvedljiv in časovno opredeljen, napredek kandidata pa merljiv. Njegov namen ni administrativna evidenca, temveč spremljanje razvoja znanj in kompetenc.

Vloge v postopku razvojnega načrtovanja

Razvojni karierni načrt je triadni postopek, kjer ima vsak udeleženec jasno opredeljeno vlogo:

Potencial ima proaktivno vlogo:

- prevzema odgovornost za svoj razvoj in karierno pot,
- identificira lastne razvojne potrebe, cilje in ambicije,
- aktivno sodeluje pri oblikovanju načrta in izvajanju razvojnih aktivnosti,
- spremlja svoj napredek in prilagaja pristop glede na izkušnje.

Vodja ima podporno vlogo:

- omogoča razvojne priložnosti pri delu (projektne skupine, zahtevnejše naloge, neformalno mentorstvo),
- zagotavlja čas in vire za izvajanje razvojnih aktivnosti,
- daje strukturirano povratno informacijo in nudi neformalno mentorsko podporo,
- odpravlja sistemske ovire in zagotavlja organizacijsko podporo.

Kadrovik ima sistemsko in koordinativno vlogo:

- zagotavlja dokumentacijo za razvojne pogovore,
- svetuje vodjem in potencialom pri uporabi obrazcev ter pravilni izvedbi razvojnih načrtov,
- vodi centralno evidenco razvojnih načrtov in spremlja izvajanje razvojnih aktivnosti,
- spremlja sistemske ovire pri razvoju kadrov in predlaga izboljšave postopkov,
- povezuje individualne potrebe z organizacijskimi prioritetami in razvojnimi programi.

2. Priprava na razvojni pogovor

Učinkovitost kariernega načrta je odvisna od kakovostne priprave obeh udeležencev. Pomembno izhodišče za načrtovanje razvojnih aktivnosti je razvojno poročilo.

Vodja pred pogovorom:

- pregleda poročilo o izraženosti potenciala in razvojne usmeritve (če so na voljo) ter izlušči ključne ugotovitve glede močnih področij in razvojnih prioritet potenciala,
- pregleda zahteve ciljnega delovnega mesta (opis del in nalog, popis najpomembnejših strokovnih znanj, oceno kompetenc, pričakovane odgovornosti in rezultate),
- razmisli o izvedljivih priložnostih za razvoj v delovnem okolju (projekti, naloge, neformalno mentorstvo, podpora ipd.), ki omogočajo učenje skozi prakso.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

Potencial pred pogovorom:

Priporočeni koraki priprave:

- **Samoocena in refleksija o razvoju:** Pregleda svoje razvojno poročilo o potencialu in razvojnih usmeritvah ter prepozna svoje močne točke in razvojna področja. Poseben poudarek nameni razvojnim usmeritvam in poišče aktivnosti, za katere ima največ motivacije za razvojno delo.
- **Opredelitev kariernih ambicij:** Razmisli o svojih razvojnih ciljih in kariernih ambicijah: Kam želi napredovati? Katere vrste dela ga zanimajo? Koliko je pripravljen investirati v svoj razvoj (čas, energijo, učenje)? Katere so njegove prednostne razvojne teme?
- **Analiza ovir in podpore:** Prepozna morebitne ovire in zadržke na razvojni poti (npr. časovne omejitve, manjkajoča znanja, strah pred neuspehom). Razmisli, kdo bi mu lahko pomagal pri razvoju (kolegi, neformalni mentorji, strokovnjaki znotraj ali zunaj organizacije) in kakšno podporo potrebuje od vodje.
- **Pregled zahtev ciljnega delovnega mesta:** Pregleda opis del in nalog ciljnega delovnega mesta ter zahtevana znanja in kompetence. Prepozna vrzeli med svojim trenutnim znanjem in kompetencami ter zahtevami delovnega mesta in razmisli, kako bi te vrzeli lahko zmanjšal.

3. Potek soustvarjanja (priporočena struktura pogovora)

Vodja vodi postopek z jasnim namenom: oblikovati dogovor, ki je hkrati razvojno smisel in organizacijsko izvedljiv.

1. Uvod

- sproščen začetek pogovora,
- potrditev namena, okvira in pričakovanj glede pogovora in kariernega načrta.

2. Motivacija in karierna usmeritev

- opredelitev, katere vrste nalog in projektov potencialu prinašajo največjo angažiranost in hkrati pomembno prispevajo k njegovemu razvoju.

3. Močne točke in razvojna področja

- v pomoč je poročilo o izraženem potencialu, upoštevajta tako znanja kot kompetence,
- potrditev močnih točk kot temelja za razvoj (kaj ohraniti in načrtno uporabljati),
- razmislek o prioritetnih razvojnih področjih z največjim vplivom na ciljno vlogo.

4. Opredelitev razvojnih ciljev

- oblikovanje enega do dveh razvojnih ciljev za vsako obdobje (kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni), ki sta hkrati razvojno relevantna in izvedljiva v dogovorjenem časovnem obdobju,
- pri tem se izogibata splošnim formulacijam (»izboljšati komunikacijo«) in se usmerita v opazna vedenja in rezultate.

5. Akcijski načrt 70–20–10 in vloga vodje

- za vsak cilj določita aktivnosti po načelu 70–20–10 (razloženo v nadaljevanju),
- aktivnosti predlaga potencial, vodja pa ga usmerja z vprašanji in po potrebi predlaga razvojne aktivnosti,
- jasno opredelita podporo vodje (konkretne intervencije in pogoje, ki omogočajo razvoj).

6. Zaveza in časovni okvir spremljanja

- opredelitev prvega koraka v praksi (v naslednjih 7 do 14 dneh),
- določitev termina prvega pregleda napredka.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

4. Izbor prioritetnih razvojnih področij po časovni logiki

Razvojna področja je priporočljivo strukturirati glede na prioritete in razvojno zaporedje:

- **0–6 mesecev:** kritične razvojne vrzeli, manjkajoči elementi za osnovno operativno delovanje v ciljni vlogi (npr. specifična strokovna znanja, izkušnja vodenja manjšega projekta, učinkovita komunikacija v timu). Če kritične vrzeli niso prisotne, je poudarek na nadgrajevanju in uporabi močnih točk, ki bodo potencial podpirale na zahtevnejšem delovnem mestu.
- **6–12 mesecev:** srednjeročni cilji, pri katerih je poudarek na pomembnih kompetenčnih vrzelih in znanjih, ki jih potencial pridobiva skozi delovne izkušnje.
- **1–3 leta:** poudarek na strateškem razvoju in dalj časa trajajočih aktivnostih (npr. kroženja, druge mobilnosti) ter na naprednih znanjih in kompetencah, ki omogočajo samostojno delovanje na ciljnem delovnem mestu (npr. uvajanje sprememb).

Pri izboru naj imajo prednost razvojna področja, ki hkrati izpolnjujejo dva kriterija: 1) omogočajo učenje v realnih delovnih situacijah in 2) že v kratkem času ustvarjajo dodano vrednost pri rednem delu (npr. izboljšanje procesa, kakovosti, učinkovitosti, sodelovanja ali zadovoljstva deležnikov). Tako razvoj ni ločen od vsakodnevnih nalog, temveč je integriran v delo in prispeva k rezultatom organizacije.

Če kratkoročne razvojne vrzeli niso izrazite (tj. ni nujnih manjkajočih znanj ali vedenj, ki bi omejevala uspešnost v trenutni ali ciljni vlogi), je smiselno razvoj usmeriti v dolgoročno krepitev bistvenih kompetenc. Pri tem naj bodo področja izbrana tako, da omogočajo postopno stopnjevanje zahtevnosti nalog in sistematično gradnjo izkušenj (npr. od manjših nalog do vodenja širših pobud).

5. Oblikovanje razvojnih ciljev in meril uspeha

Za vsak razvojni cilj naj vodja in potencial opredelita:

1. **kaj konkretno razvijamo** (konkretna znanja ali določene kompetence),
2. **zakaj je to pomembno** (povezava s ciljno pozicijo in pričakovanimi rezultati),
3. **rok** (datum ali obdobje),
4. **merila uspeha** (kazalniki, ki omogočajo objektivno presojo napredka):
 - rezultati (izvedena aktivnost, izboljšave, dokumenti, sprejete odločitve),
 - vedenjska merila (npr. uspešno vključevanje deležnikov, delegiranje sodelavcem, zaključevanje dogovorov),
 - povratne informacije (npr. povratne informacije sodelavcev, zadovoljstvo uporabnikov).

Merila naj bodo postavljena tako, da ima kandidat nanje neposreden vpliv.

6. Razvojne aktivnosti in načelo 70–20–10

Pri izboru aktivnosti uporabita načelo 70–20–10:

- **70 % učenja skozi delo:** zahtevne naloge, novi projekti, mednarodne aktivnosti, nadomeščanja, kroženje, prevzem dodatnih odgovornosti, vodenje usposabljanj ... Te aktivnosti so lahko del vsakodnevnega dela, razvojne pa postanejo, ko vključujejo nov izziv in so usmerjene v učenje (jasen cilj, refleksija, prenos v prakso).
- **20 % učenja od drugih:** neformalna mentorska podpora, senčenje, coaching, povratne informacije, pogovor s sodelavcem.
- **10 % učenja skozi formalne vire:** udeležba na usposabljanjih, certificiranja, e-učenje, literatura.

Za vsako aktivnost določita rok in dokaz izvedbe (npr. zapisnik, izdelek, poročilo, dogovor).

7. Opredelitev podpore vodje

Vodja razmisli, kako lahko konkretno podpre potenciala pri izvajanju razvojnih aktivnosti ter pri njemu preveri, kje mu bo lahko nudil podporo. Dogovorjene podpirne aktivnosti se zapišejo. Dogovorita se tudi za redna srečanja. Priporočamo kvartalna srečanja, hkrati pa, da je vodja na voljo tudi za morebitna dodatna srečanja na pobudo potenciala.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2 Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

8. Zaključek in formalizacija dogovorov

Na koncu pogovora:

- preverita skladnost ciljev z realnimi delovnimi prioritetaми,
- potrdita prvi konkretni korak in termin prvega pregleda napredka,
- načrt formalizirata (podpis kandidata in vodje).

9. Spremljanje napredka

Napredek potenciala se spremlja na dogovorjenih razvojnih pogovorih (mesečno ali kvartalno, glede na obdobje načrta). Ob pregledu potencial pripravi kratko refleksijo:

- katere aktivnosti je izvedel,
- kaj je opazil pri sebi (učinek na sodelovanje, vpliv, rezultate),
- kaj bo naslednjič prilagodil,
- katero podporo potrebuje.

Potencial je odgovoren, da dokumentira in spremlja svoj napredek. Na naslednjem srečanju vodja poda povratno informacijo na podlagi opažanj in skupaj s potencialom uskladi naslednje korake.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3. BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4. BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5. Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6. Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7. Navodila za pisanje poročil

8.8. Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9. Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10. Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11. Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12. Vzorčni primer kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

ZAUPNO!

Karierni načrt za zasedbo pozicije **Višji svetovalec za razvoj in digitalno transformacijo v državni upravi**

OSNOVNI PODATKI

Ime in priimek	Janez Vzorčnik	Trenutno delovno mesto	Strokovnjak za razvoj in digitalno transformacijo v državni upravi
Izobrazba	Magister upravnih ved	Razvija se za prevzem delovnega mesta	Višji svetovalec za razvoj in digitalno transformacijo v državni upravi
Oddelek	Digitalna transformacija	Vodja	Nina Majstrovič
Datum pogovora	5. 1. 2026	Obdobje načrta (od-do)	5. 1. 2026–5. 1. 2028

MOTIVACIJA IN SMER

Kaj mi trenutno daje energijo pri delu (in česa bi želel več)?	Reševanje kompleksnih vsebinskih izzivov in iskanje strokovno utemeljenih rešitev. Vidni rezultati (izboljšave procesov, boljša učinkovitost, zadovoljstvo naročnikov/uporabnikov). Samostojnost pri oblikovanju rešitev in možnost vpliva na kakovost dela v organizaciji. Učenje in strokovni razvoj (posebej na področju UI in odgovorne digitalizacije). Želim več: sodelovanja pri projektih s strateškim vplivom (na področjih izven naše organizacijske enote), kjer so rezultati merljivi in jasno opredeljeni.
Kaj me ovira ali mi jemlje energijo (in česa bi želel manj)?	Počasno odločanje in nejasne odgovornosti v sistemu (veliko usklajevanja, malo premika). Občutek, da moram veliko stvari narediti sam, da bo kakovost ustrezna. Dolge razprave brez jasnih zaključkov ali dogovorjenih naslednjih korakov. Premalo znanja na področju dela s podatki pri uporabi orodij generativne umetne inteligence. Želim manj: vračanja korakov zaradi neusklajenih pričakovanj in nejasnih dogovorov.



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS-merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS-merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

MOČNE TOČKE IN RAZVOJNA PODROČJA

Močne točke	Razvojna področja
Visoka zavezanost strokovnosti, standardom kakovosti in odgovornosti. Proaktivnost: pobude, izboljšave, optimizacija procesov, usmerjenost k naročniku. Analitično razmišljanje, argumentiranje na osnovi dokazov, učinkovitost. Učinkovita in kritična uporaba digitalnih orodij (tudi UI), pragmatičen pristop k tehnologiji. Usmerjenost v prihodnost: prepoznavanje trendov in pripravljenost na spremembe. Organiziranost, samodisciplina, vztrajnost in osredotočenost na rezultate. V veliki meri prisotna znanja za zasedanje ciljne pozicije.	Več vključevanja sodelavcev in deležnikov (preverjanje odzivov, soustvarjanje, zaupanje). Delegiranje in zmanjšanje potrebe po nadzoru (razvoj samostojnosti drugih). Rednejše in bolj uravnoteženo podajanje povratne informacije (tudi razvojno, ne le »za učinkovitost«). Krepitev timske povezanosti (pobuda za sodelovanje, moderiranje razprav, zaključevanje z dogovori). Uvajanje sprememb z več poudarka na »upravljanju sprememb« (komunikacija, vpliv, usklajevanje). Dodatna znanja s področja velikih jezikovnih modelov, arhitekture rešitev UI in rokovanje z občutljivimi podatki pri delu z orodji UI.

Presoja splošne skladnosti zaposlenega z delovno pozicijo

NIZKA SKLADNOST	ZMERNNA SKLADNOST	VISOKA SKLADNOST	ZELO VISOKA SKLADNOST	IZJEMNA SKLADNOST

Kateri razvojni cilji lahko povečajo skladnost z delovno pozicijo?

Cilji
Kratkoročno: Pridobiti znanja s področja varstva podatkov pri delu z generativno umetno inteligenco. Srednjeročno: Pridobiti dodatna znanja s področja velikih jezikovnih modelov in arhitekture rešitev UI. Dolgoročno: Okrepiti sodelovanje in zaupanje v timu pri uvajanju izboljšav. Voditi sodelovalno izvedbo in se zavestno odmakniti od pristopa »naredim sam«.

Kratkoročni cilji	Pridobiti znanja s področja varstva podatkov pri delu z generativno UI.
Merila uspeha	Predlagan osnutek politike ravnanja s podatki pri uporabi orodij generativne UI na podlagi strokovnih usmeritev.
Rok za doseg cilja:	6. 3. 2026



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potencialne)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

Razvojne aktivnosti za dosego kratkoročnega cilja

70 % (praksa)	20 % (od drugih)	10 % (usposabljanje)
Priprava osnutka politike ravnanja s podatki pri uporabi orodij generativne umetne inteligence.	Udeležba na forumu na temo generativne umetne inteligence.	Prebrati in povzeti članek o varni uporabi umetne inteligence.
Rok aktivnosti: 6. 3. 2026	Rok aktivnosti: 18. 2. 2026	Rok aktivnosti: 1. 2. 2026

Srednjeročni cilj	Pridobiti dodatna znanja s področja velikih jezikovnih modelov in arhitekture rešitev UI.
Merila uspeha	Pozna delovanje agentnih sistemov UI. Na medresorski skupini suvereno predstavi delovanje sistemov, možne koristi in tveganja.
Rok za dosego cilja:	10. 10. 2026

Razvojne aktivnosti za dosego srednjeročnega cilja

70 % (praksa)	20 % (od drugih)	10 % (usposabljanje)
Priprava prototipa preprostega agentnega sistema za interno uporabo.	Dvotedensko senčenje na Ministrstvu za digitalno preobrazbo in spoznavanje agentnih sistemov.	Udeležba na spletnem tečaju o velikih jezikovnih modelih in arhitekturi rešitev UI na platformi Coursera.
Rok aktivnosti: 10. 10. 2026	Rok aktivnosti: 1. 8. 2026	Rok aktivnosti: 1. 7. 2026
Predstavitev prototipa medresorski skupini.		
Rok aktivnosti: 1. 11. 2026		

Dolgoročni cilj	Okrepiti sodelovanje in zaupanje v timu pri uvajanju izboljšav. Voditi sodelovalno izvedbo in se zavestno odmakniti od pristopa »naredim sam«.
Merila uspeha	Izveden en skupinski projekt izboljšave procesa ali digitalne rešitve z jasno opredeljenimi deležniki. V pripravo ali izvedbo sta aktivno vključena vsaj dva sodelavca (konkretne odgovornosti). Zbrane povratne informacije deležnikov (vsaj treh oseb) ter pripravljena refleksija o tem, kaj je šlo dobro in kaj potrebuje dodatno pozornost.
Rok za dosego cilja:	5. 1. 2028



8.1. Ključne delovne pozicije

8.2. Popis znanj in kompetenc

8.3 BARS–merila za presojo kompetenc, rezultatov in motivacije zaposlenih

8.4 BARS–merila za samopresojo potenciala

8.5 Kalibriranje širšega nabora kandidatov

8.6 Obrazec za izvajanje kompetenčnega intervjuja

8.7 Navodila za pisanje poročil

8.8 Vzorčno poročilo (za vodstvene potenciale)

8.9 Vzorčno poročilo (za naslednike)

8.10 Navodila za podajanje povratnih informacij

8.11 Navodila za soustvarjanje kariernega načrta

8.12 Vzorčni primer kariernega načrta

Razvojne aktivnosti za doseg dolgoročnega cilja

70 % (praksa)	20 % (od drugih)	10 % (usposabljanje)
Izbrati eno konkretno izboljšavo (npr. optimizacija postopka, predloga ali manjšega digitalnega toka) in jo zastaviti kot skupinski projekt z jasnim obsegom. Pripraviti kratek opis projekta: problem, cilj, koristi, deležniki, tveganja, časovnica.	Posvet z Matejo, ki vodi projekte dobro in na sodelovalen način.	Usposabljanje Upravne akademije »Učinkovito vodenje timov«.
Rok aktivnosti: 6. 5. 2027	Rok aktivnosti: 1. 5. 2026	Rok aktivnosti: 1. 6. 2027
Pred zaključkom rešitve zavestno preveriti odziv deležnikov (kaj deluje in kaj jih skrbi).	Od sodelavcev zbrati kratko povratno informacijo po prvem projektnem sestanku.	
Rok aktivnosti: 5. 12. 2027	Rok aktivnosti: 20. 6. 2026	

Podpora vodje:

- pri izbiri primerne projekta, potrditvi obsega in deležnikov,
- omogočanje vključevanja sodelavcev (dodelitev časa in kapacitet),
- kratek pregled načrta projekta uvajanja izboljšave in podpora pri premagovanju sistemskih ovir,
- vsaj ena povratna informacija o mojem načinu vodenja sestanka.

Zaveza – kaj bo prvi korak na poti razvoja?

Pri naslednjem projektu bom že na začetku aktivno vključil ključne sodelavce v oblikovanje rešitve, jim jasno delegiral naloge ter sproti preverjal njihov odziv in razumevanje.

Datum naslednjega srečanja za pregled napredka: 6. 6. 2026

Kandidat (ime in podpis): Janez Vzročnik _____

Vodja (ime in podpis): Nina Majstrovich _____

**Delo s potenciali in nasledniki
v državni upravi**



www.ua.gov.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST