

PRIROČNIK ZA PRESOJANJE IN RAZVOJ KOMPETENC V DRŽAVNI UPRAVI



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financirana
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST



NASLOV:

Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v državni upravi

NAROČNIK:

Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor

VIR FINANCIRANJA:

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

SODELUJOČI NA STRANI NAROČNIKA:

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

AVTORJI PRIROČNIKA:

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

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:

[Vzpostavitev kompetenčnega centra/Centra za razvoj kadrov in dvig usposobljenosti zaposlenih v državni upravi | GOV.SI](#)

CIP:

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 275649027
ISBN 978-961-07-3287-7 (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	11
1.1 Namen in cilji projekta	11
1.2 Nastanek kompetenčnega modela	12
1.3 Uporaba kompetenčnih modelov	14
2. Kompetenčni model v državni upravi	17
2.1 Arhitektura kompetenčnega modela	17
2.2 Temeljne kompetence	19
2.3 Vodstvene kompetence	21
2.4 Delovno specifične kompetence	26
3. Presoja kompetenc	42
3.1 Vloge v postopku presoje kompetenc	42
3.2 Razvojni pogovor in postopek presoje kompetenc v državni upravi	44
3.3 Izzivi pri presoji kompetenc	51
4. Podajanje povratnih informacij	55
4.1 Analiza in razumevanje poročila o kompetencah	55
4.2 Tehnike podajanja povratnih informacij za razvoj zaposlenih	61
4.3 Izzivi pri podajanju povratnih informacij	66
4.4 360° povratna informacija in njene različice	70
4.5 Primer razvojnega razgovora z zaposlenim	74
5. Aktivnosti za razvoj kompetenc po presoji	78
5.1 Splošno o razvoju zaposlenih s kompetenčnim modelom	78
5.2 Razvoj temeljnih kompetenc	80
5.3 Razvoj vodstvenih kompetenc	89
5.4 Razvoj delovno specifičnih kompetenc	98
6. Viri in literatura	135

Spoštovani sodelavci!

Z velikim zadovoljstvom vas nagovarjam ob predstavitvi novega priročnika za presojo in razvoj kompetenc v državni upravi.

Nadgrajeni kompetenčni model je nastal kot odgovor na hitro spreminjajoče se potrebe in izzive, s katerimi se soočamo v sodobnem delovnem okolju. V času digitalne preobrazbe in nenehnih sprememb je strateški razvoj kompetenc ključen za uspešno delovanje državne uprave.

Kompetenčni model temelji na razumevanju, da se pričakovanja do javnih uslužbencev stalno razvijajo – ne le na področju strokovnosti, temveč tudi v smislu učenja, prilagodljivosti, sodelovanja in uporabe sodobnih pristopov. Kompetence prihodnosti omogočajo javnim uslužbencem, da se učinkovito odzivajo na kompleksne izzive ter soustvarjajo inovativne in vključujoče rešitve.

Z nadgradnjo kompetenčnega modela smo želeli zagotoviti, da kompetence, ki jih presojamo in razvijamo pri zaposlenih, podpirajo kakovostno izvajanje nalog, prispevajo k večji povezanosti med posamezniki in organi državne uprave ter omogočajo uspešno soočanje z izzivi prihodnosti. Njihovo sistematično razvijanje prispeva k večji zavzetosti, uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Priročnik, ki je pred vami, nadgrajuje obstoječi kompetenčni model z jasnimi usmeritvami za objektivno presojo kompetenc in še bolj strukturiranimi pristopi za njihov razvoj. V njem se odraža skupna ambicija, da postavimo kompetence v stičišče kadrovskih procesov – kot temelj za kakovostno delo, učinkovito vodenje in krepitev strateške vloge kadrovskih služb.

Skladno z zakonom, ki ureja sistem javnih uslužbencev, je Ministrstvo za javno upravo pristojno za izvajanje nalog pomoči in svetovanja organom na področju ravnanja s kadri. Tudi priročnik je eden izmed pomembnih orodij, s katerim to nalogo uresničujemo vsi skupaj – ne le kot obveznost, temveč kot izraz naše zavezanosti k razvoju sodobne, odzivne in zaupanja vredne državne uprave.

Naj vam priročnik služi kot orodje, ki podpira vaše delo, kot vir znanja in kot opora pri odločanju. Naj bo tudi spodbuda, da skupaj gradimo državno upravo, ki je kos izzivom časa in državno upravo, ki podpira razvoj kompetenc zaposlenih.

Želim vam veliko uspeha pri uporabi priročnika in pri nadaljnjem razvoju kompetenc, tako vaših, kot kompetenc vaših sodelavcev.

mag. Franc Props

Minister za javno upravo



Bralcu na pot

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

V priročniku uporabljamo jezik, ki enakovredno naslavlja vse spole, čeprav občasno zaradi jasnosti uporabljamo generične izraze, kot so vodja, kadrovik, zaposleni, sodelavec.

Ustvarjalci tega priročnika smo strokovnjaki na področju razvoja kadrov, ki močno verjamemo v razvoj zaposlenih. Nastal je na podlagi pregleda mednarodne strokovne literature in naših izkušenj pri delu z zaposlenimi v DU. Priročnik je nastal tudi s pomočjo projektne skupine Ministrstva za javno upravo (v nadaljevanju MJU) in njihovih izkušenj. Da bi bilo besedilo bolj razgibano, vas bodo skozi poglavja spremljale tri osebe. Njihov namen je, da izpostavijo podrobnosti in praktične vidike posamezne vsebine ter da vas kdaj tudi nasmejijo.

OSEBA

ZNAČILNOSTI



Metka – strokovnjakinja za kadre

Metka je strokovnjakinja z bogatimi izkušnjami na področju razvoja kadrov. Svoje znanje in izkušnje zelo rada deli z drugimi, zato z veseljem pomaga vodjem, zlasti tistim, ki se pri svojem delu prvič srečujejo s presojanjem in razvojem kompetenc.



Miha – izkušeni vodja

Miha je vodja, ki je na tem delovnem mestu že kar nekaj časa. Kljub izkušnjam mu manjka nekaj znanja in veščin s področja razvoja zaposlenih. Želi si, da bi bil dober vodja, in se zaveda, kako pomemben je razvoj zaposlenih za uspeh celotne ekipe, vendar pogosto ne ve, kako naj se stvari loti. Zaradi tega je motiviran, da vsebine na tem področju hitro usvaja.



Janez – zabavni sodelavec

Janez je zaposleni, ki ga imajo njegovi sodelavci radi, saj je zabaven sogovornik. Rad se pošali in je nasploh oseba, ki je vedno dobre volje. Na delovnem mestu nima pretirano visokih ambicij. Področje razvoja kadrov ga zanima samo toliko, kolikor ga nujno mora.

Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) ni tekmeč, temveč **orodje**, ki mu moramo, kot vsaki novi tehnologiji, dati jasna navodila in postaviti varovalke pred zlorabami ter preveriti rezultate, pridobljene z UI. V nadaljnjih poglavjih boste našli odsek  **Priročna UI**: kratek poziv ali idejo, ki jo lahko takoj preizkusite. Če UI uporabljate premišljeno, bo postala zanesljiv pomočnik pri našem skupnem cilju: razvijati zaposlene in storitve v DU.

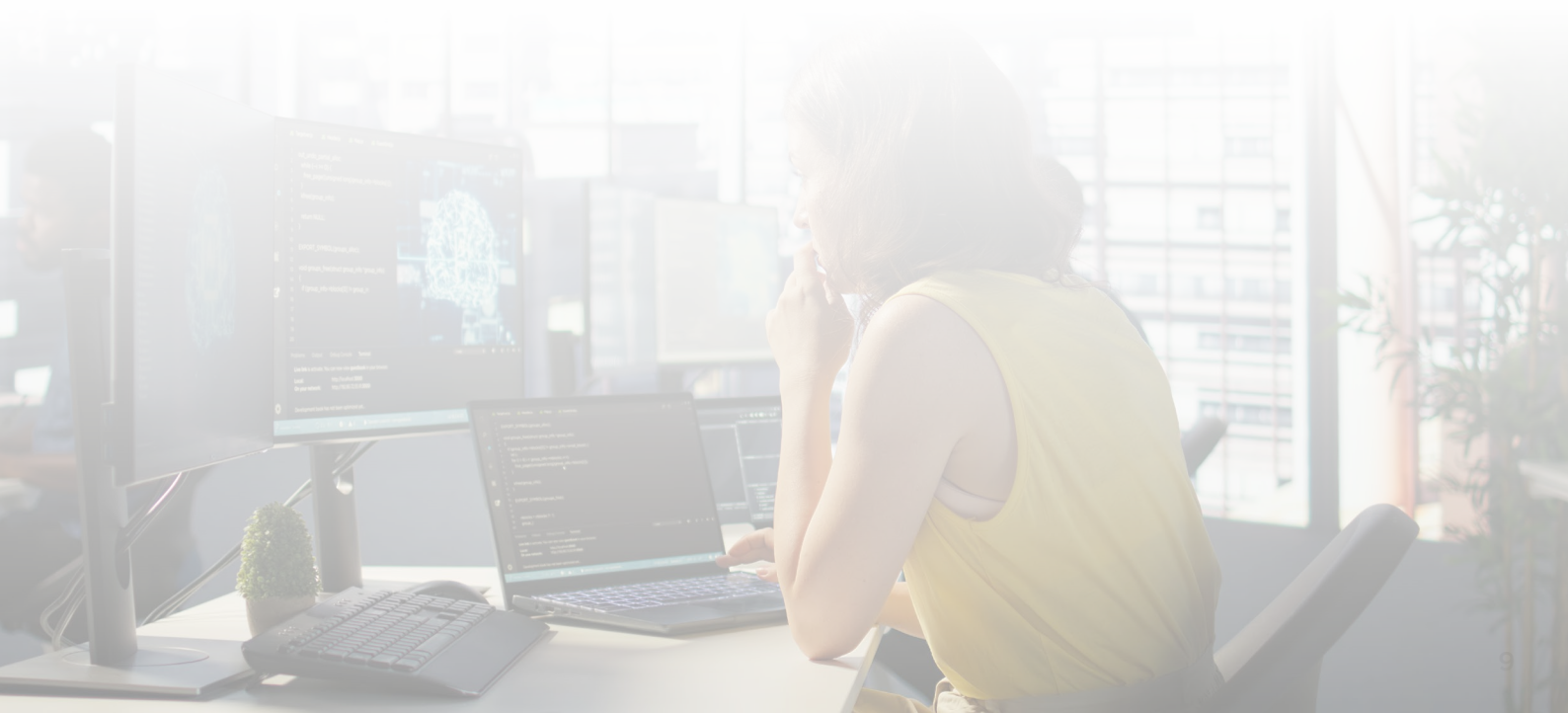


Priročna UI

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

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Kako lahko UI pomaga	Odgovor v naravnem jeziku z navedbo poglavja/strani, kjer je iskana informacija.	Naložite dokument Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v državni upravi v poljubno UI orodje. Postavite vprašanje, ki vas zanima, npr. Kateri koraki za presojo kompetenc v Informacijskem sistemu za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA so opisani v naloženem priročniku?

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



01

IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN

- 1.1 Namen in cilji projekta
- 1.2 Nastanek kompetenčnega modela
- 1.3 Uporaba kompetenčnih modelov



1. Izhodišča, nastanek in pomen

Hiter družbeni in tehnološki razvoj močno vpliva na način dela v DU in predstavlja izziv, h kateremu je potrebno pristopiti celostno, z zavedanjem, da so ključni element učinkovite DU prav strokovni, odgovorni in motivirani zaposleni.

Vlada Republike Slovenije je pristopila k prenovi uslužbenskega sistema, s katero želi uzakoniti nekatere izzive ravnanja z zaposlenimi v DU. Pomembna novost v novem Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU-1) je vzpostavitev Centra za kadre. Center deluje v okviru MJU, ki je pristojno za izvajanje pomoči in svetovanja organom DU (v nadaljevanju organom) na področju ravnanja s kadri. Center za kadre skrbi za prvi del izbirnega postopka v javnem natečaju za organe državne uprave, za druge državne organe in uprave lokalnih skupnosti, ki bodo pristopili k internemu trgu dela, vključno s presojanjem kompetenc. Prav tako nudi strokovno podporo organom pri presoji kompetenc v drugem delu izbirnega postopka in pri presoji kompetenc v posebnih javnih natečajih. Njegova naloga je tudi razvoj sistema osebnih sposobnosti in veščin (tj. kompetenc) za opravljanje dela ter razvoj drugih orodij za ravnanje s kadrovskimi viri v organih.

1.1 Namen in cilji projekta

Na področju učinkovitega ravnanja s kadri je bila v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020, katere namen je bil zagotoviti strokovno in stabilno javno upravo, opredeljena vzpostavitev enotnega kompetenčnega modela za zaposlene v DU. Kompetenčni model je nastal leta 2019 v okviru projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi (v nadaljevanju VKM), v letu 2025 pa je doživel svojo nadgradnjo v projektu **Priprava, oblikovanje in uporaba razvojnih rešitev na področju izbire in razvoja kadrov v organih državne uprave – Razvijamo kompetence prihodnosti (v nadaljevanju Razvijamo kompetence prihodnosti)**, ki se izvaja v okviru Načrta za okrevanje in odpornost. Nadgrajeni kompetenčni model odgovarja na hiter družbeni in tehnološki razvoj, ki močno vpliva na način dela v DU.

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

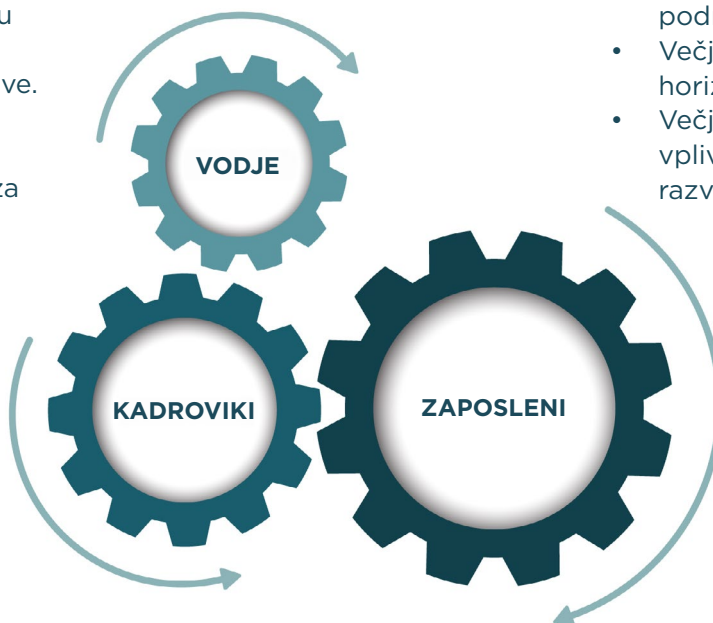
Kompetenčni model DU služi kot orodje za presojanje in razvoj kompetenc ter nudi pomoč vodjem in kadrovikom pri njihovem delu. Povezava modela kompetenc z obstoječimi (in novimi) kadrovskimi procesi namreč v najširšem smislu omogoča zagotavljanje prave ljudi na pravih delovnih mestih ter optimalno izrabo potencialov zaposlenih. Končna posledica in cilj tega pa so bolj zadovoljni zaposleni, ki zagotavljajo kakovostne storitve za gospodarstvo in državljane.

Projekt **Razvijamo kompetence prihodnosti** tako zajema tri faze, in sicer pripravo smernic zaposlitvenega razgovora, nadgradnjo obstoječega kompetenčnega modela ter oblikovanje sistema prepoznavne, razvoja in ohranjanja talentov ter načrtovanja nasledstev v DU. V tem priročniku so predstavljeni rezultati druge faze, tj. nadgradnje obstoječega kompetenčnega modela. Priročnika in smernice ostalih faz projekta si lahko ogledate na naslednjih povezavah:

- [Smernice za izvedbo zaposlitvenih razgovorov v državni upravi](#)
- [Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v državni upravi](#)
- [Priročnik za delo s potenciali in nasledniki v državni upravi](#)



- Bolj uspešno vodenje.
 - Pomoč pri sprejemanju kadrovskih odločitev.
 - Bolj pregledne odločitve.
 - Zavedanje pomena kapitala zaposlenih.
 - Povratne informacije za lastno delo in razvoj.
-
- Sistematičen pristop k razvoju zaposlenih in kadrovskim procesom.
 - Krepitev vloge kadrovske službe kot pomoč vodjem.



- Usmerjen karierni razvoj.
- Jasna pričakovanja, merila in zahteve, povezane s področjem dela.
- Večja in ustreznejša horizontalna mobilnost.
- Večje zavedanje lastnega vpliva na svoj karierni razvoj.

Slika 1

Prednosti uporabe kompetenčnega modela za različne deležnike v DU

1.2 Nastanek kompetenčnega modela

Za vzpostavitev kompetenčnega modela je bila v Direktoratu za javni sektor MJU vzpostavljena projektna skupina, ki je v sodelovanju z izbranim zunanjim izvajalcem vodila projekt VKM. Da bi nastali model čim bolj odražal vrednote in način dela, povezan s kulturo in uspehom v DU, sta bila zelo pomembna tudi vključevanje in prispevek številnih zaposlenih z različnih organov. Ti so na številne načine sodelovali pri nastajanju modela.

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

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



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

Zaradi hitrih družbenih in tehnoloških sprememb v zadnjem času je kompetenčni model doživel nadgradnjo, da ostane aktualen in uporaben. Model namreč ne odraža le obstoječega stanja, temveč tudi vedenje, ki bo pomembno v prihodnje in bo prispevalo k razvoju učinkovite DU. Tako so v prenovi kompetenčnega modela v poglobljenih pogovorih sodelovali vodje in kadroviki, ki so aktivno uporabljali predhodni model. Potrebe in možne rešitve nadgradnje smo skupaj z deležniki iskali na interaktivnih delavnicah, kjer smo se osredotočili predvsem na vidik digitalizacije, ki je bil v prejšnjem modelu pomanjkljivo zastopan. V okviru nadgradnje smo na posvetih na različnih delovnih področjih oblikovali nova področja in kompetence. Izhodišče za nadgradnjo kompetenčnega modela je bila tudi statistična analiza že zbranih presojev kompetenc v Informacijskem sistemu za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA (v nadaljevanju **IS MUZA**), analiza strateških dokumentov, raziskav in dobrih praks na tem področju.

Poleg same vsebine kompetenčnega modela je pomembno tudi to, da ga znajo zaposleni uporabljati. V praksi to pomeni, da znajo kompetence presojati, podati kakovostne povratne informacije ter informacije o razvitosti kompetenc uporabiti pri razvojnih aktivnostih za svoje zaposlene. V sklopu projekta so tako nastali tudi pripomočki (npr. številni primeri vedenjskih vprašanj in šifrant delovno specifičnih kompetenc) in **e-gradiva** za pomoč pri presoji ter usposabljanja o uporabi kompetenčnega modela. Presoji in razvoju kompetenc je namenjen tudi priročnik, ki je pred vami.



Slika 2 in Slika 3

Interaktivni delavnici nadgradnje kompetenčnega modela



1.3 Uporaba kompetenčnih modelov

Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacije je običajno potreba po izboljšanju delovanja oziroma povečanju učinkovitosti dela pri posameznih zaposlenih, skupinah posameznikov ali na organizacijski ravni. Kompetence se namreč uporabljajo za spodbujanje dela v skladu s postavljenimi usmeritvami in pričakovano uspešnostjo pri delu. Učinkovito presojanje tako vključuje primerjanje zaposlenega s standardom, podajanje povratnih informacij in načrtovanje ukrepov za razvoj.



“Visoko razvita kompetenca še ne zagotavlja visoke delovne uspešnosti. Kompetenca pomeni, **kako** dobro opraviti delo, delovni rezultat pa je odraz tega, **kaj** in **koliko** je opravljeno.”

Metka

Kljub pomembnosti kompetenc je treba poudariti, da nikakor niso edini način upravljanja delovne uspešnosti. Smiselne delovne naloge, ambiciozni cilji, razvojno naravnana kultura, odgovorno vodenje, variabilni del plačila in podobno – vse navedeno skupaj prispeva k delovni uspešnosti zaposlenih.

V nadaljevanju so opisana možna področja uporabe modela kompetenc, povzeta in dopolnjena po avtorjih Draganidis in Mentzas (2006) ter Campion idr. (2011).

NAČRTOVANJE KADROV

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

(NOTRANJJI) IZBOR IN ZAPOSLOVANJE KADROV

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

USPOSABLJANJE

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

RAZVOJ KARIERE

Kompetence lahko uporabimo tudi pri izdelavi osebnih kariernih načrtov zaposlenih. V skladu s tem lahko načrtujemo razvoj poklicne poti zaposlenih, kar nam je v pomoč pri načrtovanju tako horizontalne kot vertikalne mobilnosti zaposlenih.



PRESOJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

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

PRAVIČNO IN OBJEKTIVNO NAGRAJEVANJE IN PLAČILO

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



“ Moji sodelavci so se razveselili, ko so izvedeli, da bomo merili njihove kompetence, saj so bili prepričani, da bodo presoje avtomatsko vključene v sistem finančnega nagrajevanja njihove delovne uspešnosti. Opozoril sem jih, da trenutna zakonodaja tega ne dopušča in bodo presoje njihovih kompetenc namenjene v prvi vrsti razvoju kadrov v DU.

”

Miha

DELO S TALENTI

Kompetenčni profili posameznih zaposlenih lahko služijo pri identifikaciji talentov v organizaciji. Opredeljene kompetence za posamezna področja oziroma delovna mesta nam omogočajo prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na tem delovnem mestu. Poleg tega nam pregled izraženosti posameznih kompetenc v profilu nakaže, katera področja je smiselno nadgrajevati pri delu s talentiranimi zaposlenimi.

NAČRTOVANJE NASLEDSTVA

Pri načrtovanju nasledstva organizacija izbira potencialne kandidate za ključne delovne pozicije na podlagi zahtevanih in pričakovanih kompetenc. Primerni kandidati usmerjeno razvijajo kompetence ter se pripravljajo za nastop delovnega mesta v prihodnosti.

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

02

KOMPETENČNI MODEL V DRŽAVNI UPRAVI

- 2.1 Arhitektura kompetenčnega modela
- 2.2 Temeljne kompetence
- 2.3 Vodstvene kompetence
- 2.4 Delovno specifične kompetence



2. Kompetenčni model v državni upravi

Kompetenca je merljiva človeška zmožnost, ki je potrebna za uspešno delo. Model kompetenc je organiziran sistem merljivih veščin, znanj, zmožnosti, osebnih značilnosti in odnosa do dela, potrebnih za uspešno delo na določenem delovnem mestu ali za skupino sorodnih delovnih mest v organizaciji, na določeni funkciji ali pri določenem procesu (Marrelli idr., 2005). Organiziranost kompetenc v obliki kompetenčnega modela zaposlenim omogoča lažje razumevanje in uporabo kompetenc. V zadnjem času so modele kompetenc implementirali že v številnih državah OECD (Skorková, 2016).

V tem poglavju je podrobneje predstavljen model kompetenc ter posamezne kompetence za zaposlene v DU. Model kompetenc sestavljajo temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Ob imenu vsake kompetence so navedeni opis in vedenjski kazalniki oziroma vedenja, ki ponazarjajo stopnjo razvite kompetence pri zaposlenem glede na želeno stanje.

2.1 Arhitektura kompetenčnega modela

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

Model kompetenc za DU sestavljajo tri vrste kompetenc, in sicer temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Vsaka vrsta zajema določeno število kompetenc, vsako pa nadalje opredeljujejo njen opis in vedenjski kazalniki. Model kompetenc za DU kot celota je predstavljen na sliki 4. Posamezne vrste kompetenc so podrobneje predstavljene v naslednjih podpoglavjih.

TEMELJNE KOMPETENCE

Temeljne kompetence so osnovni načini želenega delovanja zaposlenih v DU ne glede na to, na katerem delovnem mestu kdo dela. So temelj za dobro delo DU danes in v prihodnosti. Kot temeljne so opredeljene naslednje štiri kompetence: *zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivnost v storitvah in uporaba digitalnih rešitev*. Temeljne kompetence veljajo za vse zaposlene v DU in so osnova za spremljanje, presojanje ter razvoj pri vseh zaposlenih. Za nekatere zaposlene so to edine kompetence, ki se pri njih spremljajo, presojujejo ter spodbujajo.

VODSTVENE KOMPETENCE

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

Ker v DU delujejo vodje na različnih ravneh organizacijske strukture, so opisi vedenj za vsako vodstveno kompetenco pripravljeni posebej za eno od treh ravni vodenja. Opisi vedenj se pri nekaterih kompetencah razlikujejo, saj se pričakovanja do vodij ter njihove odgovornosti razlikujejo med posameznimi ravni vodenja. Po drugi strani pa so nekateri opisi vedenj enaki, saj so pomembni na vseh ravneh vodenja. Z vidika načrtovanja kariere to olajša predvidevanje uspešnosti vodje na višji ravni.



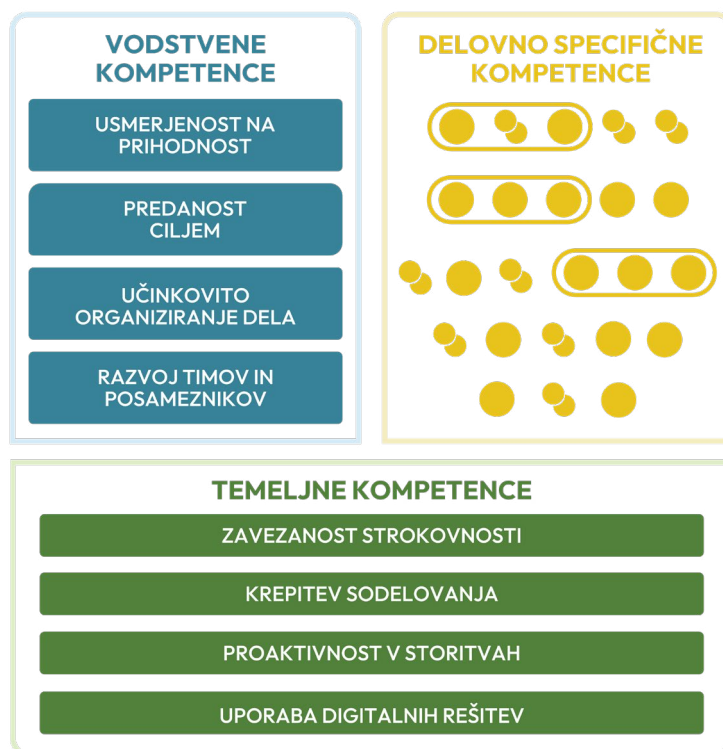
DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Delovno specifične kompetence so nabor kompetenc, ki so pomembne za uspešnost pri delu na posameznem strokovnem področju. Nekatera delovna mesta so si glede vsebine dela bolj podobna kot druga. Delovna mesta, ki delujejo na vsebinsko sorodnem področju, so zato združena v sklope sorodnih delovnih mest in zanje veljajo enake delovno specifične kompetence.

Na podlagi strukturiranih razgovorov, analiz in posvetov v letih 2024 in 2025 smo prvotni kompetenčni model DU iz leta 2019, ki je obsegal 14 sklopov, pri prenovi dopolnili s 4 novimi sklopi nalog (naloge s področja kohezije, mednarodnih zadev, spremljanja in poročanja o stanju okolja ter zaščite in reševanja) ter 2 sklopa preoblikovali (naloge s področja informatike, naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije). Do zaključka projekta je bilo opredeljenih 18 sklopov sorodnih delovnih mest, pri čemer imajo nekateri sklopi tudi podpodročja oziroma podsklope.

Opremljeni sklopi sorodnih delovnih mest so naslednji:

1. Temeljne naloge uprave (priprava predpisov, izvrševanje predpisov, pregled predpisov)
2. Naloge s področja finančne uprave
3. Naloge inšpekcijskega in drugega nadzora
4. Naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije (pravosodni policisti, svetovalci, inštruktorji)
5. Naloge s področja notranje revizije
6. Naloge s področja diplomacije in zunanjih zadev
7. Naloge s področja kadrovskega poslovanja
8. Pravne naloge in javna naročila
9. Naloge s področja financ in računovodstva
10. Naloge s področja informatike (uporabniki, infrastruktura, digitalne rešitve)
11. Strokovne, administrativne in tehnične naloge
12. Naloge s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi
13. Naloge s področja raziskovanja in analiz podatkov
14. Naloge projektnega vodenja
15. Naloge s področja kohezije
16. Naloge s področja mednarodnih zadev
17. Naloge spremljanja in poročanja o stanju okolja
18. Naloge s področja zaščite in reševanja



Slika 4

Kompetenčni model DU



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

2.2 Temeljne kompetence

Zaposleni, ki ima visoko razvite vse štiri temeljne kompetence, ima strokovno znanje, ki ga pri svojem delu aktivno uporablja ter ga z dodatnimi usposabljanji tudi nenehno nadgrajuje. Pri delu proaktivno išče izboljšave in se trudi zagotavljati kakovostne storitve za državljane in gospodarstvo. Zaveda se pomena digitalnega razvoja in svoj način dela temu prilagaja z visoko stopnjo odgovornosti in varnosti. Vse to opravlja v tesnem sodelovanju z drugimi znotraj in zunaj DU.

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Slika 5

Temeljne kompetence

V nadaljevanju sledijo predstavitve posameznih temeljnih kompetenc z vedenjskimi opisi.

Zavezanost strokovnosti

Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje, ne le za danes, ampak tudi za jutri. S poglobljanjem v strokovne vsebine in širjenjem obzorij želi delo opravljati še bolje in bolj učinkovito.

- Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.
- Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo.
- Pri delu uspešno združuje znanja z različnih strokovnih področij.
- Poglobi se v strokovne vsebine, ki jih še ne pozna dovolj podrobno.
- Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.
- Vnaprej se razvija na strokovnih vsebinah, ki bodo pomembne v prihodnosti.



Krepitev sodelovanja

Sodelavec/sodelavka se zaveda, da lahko skupaj dosežemo več kot posameznik sam. Poskuša razumeti stališča drugih, obzirno komunicira o težavnih temah ter išče vzajemno koristne rešitve. Odprto deli znanja in prispeva k dobrim medosebnim odnosom.

- S svojim vedenjem prispeva k boljši povezanosti in dobrim odnosom v kolektivu.
- Informacije, ki so za sodelavce neprijetne, posreduje na obziren način.
- Odprto sprejema posameznike z drugačnimi prepričanji in stališči.
- Aktivno prenaša znanje oziroma izkušnje med različnimi generacijami.
- Ob nesporazumih išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani.
- Uspešno sodeluje s posamezniki, ki prihajajo izven njegove/njene delovne sredine.

Proaktivnost v storitvah

Sodelavec/sodelavka si pri delu prizadeva za nenehne izboljšave. Vlaga dodaten napor, da pripravi kakovostne in trajnostne rešitve, ki ustrezajo potrebam uporabnikov. S proaktivnim delovanjem aktivno prispeva k razvoju organizacije.

- Povratne informacije od uporabnikov izkoristi za izboljšanje storitev.
- Samoiniciativno podaja predloge, ki prispevajo h ključnim ciljem organizacije.
- Vloži dodaten napor, da pripravi najboljšo rešitev za uporabnike.
- Brez neposrednih spodbud se loti izvajanja pomembnih delovnih nalog.
- Aktivno prilagaja svoj pristop pri opravljanju nalog, da kar najboljše zadovolji potrebe uporabnikov.
- Z uvajanjem manjših sprememb nenehno izboljšuje delovno učinkovitost.

Uporaba digitalnih rešitev

Sodelavec/sodelavka digitalna orodja uporablja odgovorno, preudarno in varno. Aktivno spremlja digitalni razvoj ter prilagaja svoj način dela novim tehnologijam. S svojim znanjem in izkušnjami prispeva k razvoju digitalne pismenosti v organizaciji.

- Pri uporabi digitalnih orodij je pozoren/pozorna na etične in zakonodajne vidike.
- Izbor digitalnih orodij smiselno prilagodi zahtevam posameznih nalog.
- Z deljenjem dobrih praks dviguje raven digitalnih veščin v organizaciji.
- Kritično presoja zanesljivost digitalnih vsebin in virov.
- Spretno povezuje obstoječe strokovno znanje in rešitve, ki jih pridobi z digitalnimi orodji.
- Izraža močan interes za učenje o uporabi novih tehnologij na delovnem mestu.



2.3 Vodstvene kompetence

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



“

Jo, se mi že kar vrti od vseh teh kompetenc, pravi koktejl ...
Mešanico temeljnih in vodstvenih zame, pa z ledom, prosim!

Miha

”

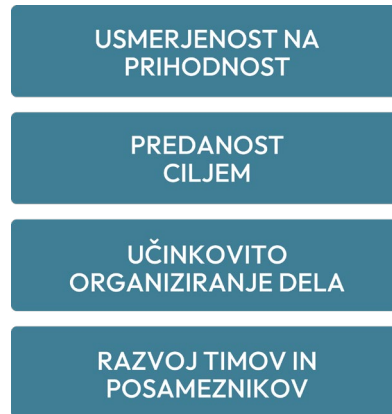
Glede na organiziranost DU je smiselno razlikovati tri ravni vodenja. Za enotno razumevanje so ravni vodenja v DU prikazane v preglednici glede na organizacijsko strukturo v skupini organov, kot so ministrstva, upravne enote, vladne službe.

Tabela 1

Opredeletiv vodij na posamezni ravni vodenja od najvišje (1. raven) do najnižje (3. raven)

RAVNI VODENJA	MINISTRSTVO	ORGAN V SESTAVI MINISTRSTVA/VLADNA SLUŽBA	UPRAVNA ENOTA
1. RAVEN	generalni sekretar generalni direktor	Naložite dokument Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v državni upravi v poljubno UI orodje. Postavite vprašanje, ki vas zanima, npr. Kateri koraki za presojo kompetenc v Informacijskem sistemu za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA so opisani v naloženem priročniku?	načelnik upravne enote
2. RAVEN	vodja sektorja vodja urada vodja službe	vodja urada vodja sektorja vodja območne uprave vodja območne enote/izpostave vodja službe	vodja sektorja vodja oddelka
3. RAVEN	vodja sektorja vodja oddelka vodja referata	vodja sektorja vodja oddelka vodja referata	vodja oddelka vodja referata

* Zaradi različnih poimenovanj notranje organizacijskih enot (v nadaljevanju NOE) v organih so vodje navedeni le kot primer.



Slika 6

Vodstvene kompetence

V nadaljevanju so posamezne vodstvene kompetence podrobneje predstavljene. Kot omenjeno, se glede na ravni vodenja vedenjski kazalniki pri nekaterih kompetencah nekoliko razlikujejo, saj so odgovornosti in pričakovanja do vodij na različnih ravneh lahko drugačni. Posameznih opisov vedenj ne primerjamo med posameznimi ravni, ampak je bolj pomembno vertikalno razumevanje na vsaki ravni posebej. Vrstni red trditev je na vsaki ravni vodenja namensko določen.

USMERJENOST NA PRIHODNOST

Vodja se zaveda, da brez sprememb ni napredka, in k temu spodbuja celoten kolektiv. Učinkovito se odziva na izzive, ki jih prinašata digitalni in zeleni prehod. Zaposlene spodbuja k samostojnosti in izboljšavam ter poskrbi, da se dobre ideje realizirajo v praksi.

RAVEN 1

Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.

Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavlajo ključne izzive organizacije.

Zagotavlja podporo vodjem, da se novosti uresničijo v praksi.

Večje razvojne aktivnosti temeljito uskladi s povezanimi področji.

Odločno podpre pobude, ki vodijo k trajnostnemu poslovanju.

S svojim vedenjem gradi kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.

RAVEN 2

Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.

Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavlajo ključne izzive organizacije.

Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih idejah.

Preizkuša inovativne rešitve, ki imajo potencial za pozitivne premike v organizaciji.

Zaposlenim nudi ustrezno podporo pri spoprijemanju s spremembami.

Zanimive ideje zaposlenih promovira svojim nadrejenim.

RAVEN 3

Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih idejah.

Prepričljivo pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.

Zaposlenim pomaga, da lažje sprejmejo spremembe.

Zaposlenim omogoča, da svoje ideje prenesejo v prakso.

Vnaprej predvidi odpore pri uvajanju sprememb.

Zaposlene usmerja k večji samostojnosti na delovnem mestu.

**PREDANOST CILJEM**

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

RAVEN 1

Postavlja ambiciozne cilje, ki jih je mogoče doseči s trdom in predanostjo.

Kaže visoko raven zavzetosti pri delu, tudi pri najbolj zahtevnih nalogah.

Zahteva jasna pojasnila, ko rezultati niso skladni z zastavljenimi kazalniki.

Je suveren/suverena pri sprejemanju nepriljubljenih ukrepov, ki so nujni za poslovanje organizacije.

Ob večjih ovirah se močno angažira, da se stvari premaknejo.

Ustrezno motivira vodje, da pri delu uresničijo svoj potencial.

RAVEN 2

Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.

Kaže visoko raven zavzetosti pri delu, tudi pri najbolj zahtevnih nalogah.

Postavi natančne kazalnike za kakovostno opravljanje dela.

Pri uveljavljanju nepriljubljenih ukrepov uravnoteži odločno vodenje in empatičen pristop.

Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja.

Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.

RAVEN 3

Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.

Pri zahtevnih nalogah vztraja, dokler ne doseže zastavljenih ciljev.

Suvereno sprejema odločitve, ki so v njegovi/njeni pristojnosti.

Ob soočanju z ovirami ohrani visoko raven delovne motivacije.

Vztraja, da zaposleni naloge zaključijo v dogovorjenih rokih.

Prevzema odgovornost za uresničitev ciljev na svojem področju dela.

**UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA**

Vodja poskrbi za učinkovito razdelitev delovnih nalog in pristojnosti. Zaposlene seznani s ključnimi prioritetami in vzpostavi dober pregled nad potekom dela. Ob morebitnih odstopanjih od načrtov pravočasno ukrepa.

RAVEN 1

Zaposlenim pravočasno posreduje ključne informacije, ki jih potrebujejo za kakovostno delo.

Ustrezno organizira zaposlene z različnih področij, da dosežejo cilj.

Ima dober pregled nad uresničevanjem ključnih ciljev v organizaciji.

Ob večjih spremembah ustrezno prilagodi prioritete v organizaciji.

Poskrbi, da so cilji posameznih področij usklajeni s strateškimi cilji organizacije.

Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi potekajo nemoteno.

RAVEN 2

Zaposlenim podaja jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.

Ustrezno oceni, koliko časa in virov je potrebnih za realizacijo večjih nalog.

Ima dober pregled nad uresničevanjem pomembnih ciljev pri zaposlenih.

Pri načrtovanju kompleksnih nalog pripravi več možnih scenarijev poteka dela.

Spretno koordinira delo ekipe v hibridnih ali digitalnih delovnih okoljih.

Tudi v zahtevnih okoliščinah poskrbi, da procesi potekajo nemoteno.

RAVEN 3

Zaposlenim podaja jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.

Natančno razmeji pristojnosti v kolektivu.

Pri organizaciji dela stremi k enakomerni obremenitvi zaposlenih.

Poskrbi, da so zaposleni usposobljeni za izvajanje različnih delovnih nalog.

Sistematično spremlja potek dela zaposlenih.

Ob nenadnih dogodkih hitro prilagodi organizacijo dela.

**RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV**

Vodja se zavzema za razvoj delovnega okolja, v katerem zaposleni dobro sodelujejo in odprto delijo informacije. Zaveda se, da ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, zato spodbujanju veščin in potencialov namenja veliko pozornosti.

RAVEN 1

Na vseh nivojih poudarja pomen kakovostnega timskega dela.

Ob kritičnih situacijah zna pomiriti zaposlene v organizaciji.

V organizaciji spodbuja transparentnost in odprto komunikacijo.

Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.

Odločno podpre strateške aktivnosti za razvoj zaposlenih.

Zavzema se, da zaposleni z visokim potencialom napredujejo na odgovornejša delovna mesta.

RAVEN 2

Močno se angažira za oblikovanje povezane in trdne ekipe.

V stresnih situacijah sprosti skrbi in negotovost v timu.

Ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.

Uspešno rešuje konfliktna situacije med zaposlenimi.

Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.

Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.

RAVEN 3

Močno se angažira za oblikovanje povezane in trdne ekipe.

Pokaže razumevanje za zaposlene, ki se znajdejo v stiski ali težavah.

Ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.

Uspešno rešuje konfliktna situacije med zaposlenimi.

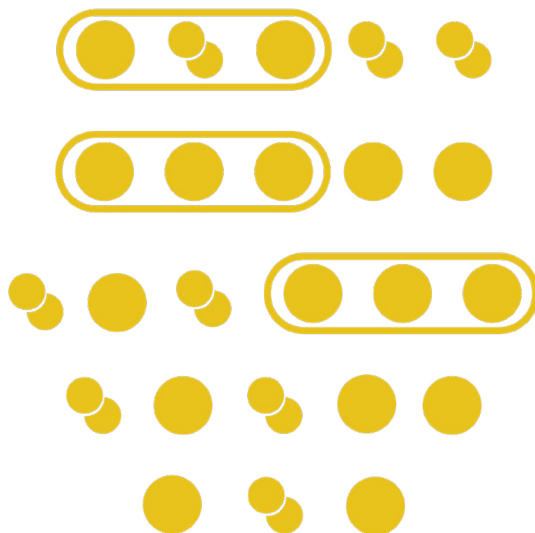
Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.

Temeljito se posveti zaposlenemu, ko mu predaja svoje znanje.



2.4 Delovno specifične kompetence

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



Slika 7

Prikaz sklopov in podsklopov sorodnih delovnih mest

V nadaljevanju so podani sklopi in podsklopi sorodnih delovnih mest ter pripadajoče kompetence. Opredeljeni so glede na vsebino dela. V ozadju njihovega nastanka je namreč izhodišče, da vsebinsko podobna dela oziroma delovne naloge zahtevajo podobne spretnosti pri delu. Nekoliko poseben je sklop 1, za katerega se je izkazalo, da na skupnem vsebinskem področju dela zahteva nekaj razlikovanja glede na to, ali gre za pripravo, pregled ali izvrševanje predpisov. Zato smo mu opredelili tri vsebinske podsklope. Posebnost smo prepoznali tudi pri nalogah s področja informatike, kjer smo opredelili tri vsebinsko sorodne, a ločene podsklope (uporabniki, infrastruktura in digitalne rešitve), ki se deloma prekrivajo v nekaterih kompetencah, ne pa v vseh. Enak način kategoriziranja smo uporabili v primeru nalog s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije, kjer smo prav tako opredelili tri vsebinsko ločene podsklope za pravosodne policiste, svetovalce in inštruktorje.

Pri nekaterih sklopih in podsklopih sorodnih delovnih mest je bilo zaradi zahtevnosti delovnih nalog in s tem povezanih kompetenc potrebno razlikovati dve različni zahtevnostni ravni. V tem primeru so sicer enake kompetence stopnjevane glede na nivo izobrazbe (delovna mesta s V. stopnjo izobrazbe in delovna mesta s VII. stopnjo izobrazbe). Če delovno mesto zahteva VI. stopnjo izobrazbe, mu dodelimo zahtevnostno raven, ki je najbolj skladna z zahtevami delovnega mesta. Na primer, višjemu referentu, za katerega je zahtevana VI. stopnja izobrazbe, običajno dodelimo podsklop kompetenc, predviden za V. stopnjo, enako kot pri delovnem mestu referenta. V primeru nalog inšpekcijskega in drugega nadzora kompetence niso stopnjevane glede na nivo izobrazbe, saj se en nivo nanaša na inšpektorje svetnike, drugi pa na druge inšpektorje in izvajalce nadzora. Podobno je tudi v primeru nalog s področja raziskav in analiz podatkov, kjer se en nivo nanaša na analizo podatkov, drugi nivo pa naslavlja tudi načrtovanje raziskav.

Številka ob imenu kompetence se nanaša na zahtevnostno raven kompetence. Raven 1 se nanaša na najvišjo raven zahtevnosti, raven 2 na nekoliko nižjo, raven 3 pa na najnižjo raven zahtevnosti posamezne kompetence. Če številka ni navedena, ta kompetenca nima različnih zahtevnostnih ravni.



SKLOP 1

PODSKLOP 1A	PODSKLOP 1B		PODSKLOP 1C
Naloge s področja priprave predpisov	Naloge s področja izvrševanja predpisov VII.	Naloge s področja izvrševanja predpisov V.	Naloge s področja pregleda predpisov
Analitično razmišljanje 2	Čustvena odpornost 3	Spoštljiv odnos 3	Argumentirano izražanje 1
Argumentirano izražanje 1	Spoštljiv odnos 3	Temeljnost pri delu 3	Čut za raziskovanje 1
Temeljnost pri delu 1	Temeljnost pri delu 2		Temeljnost pri delu 1
Vključevanje javnosti			

SKLOP 2

Naloge s področja finančne uprave VII.	Naloge s področja finančne uprave V.
Čut za raziskovanje 2	Čut za raziskovanje 3
Spoštljiv odnos 2	Spoštljiv odnos 2
Temeljnost pri delu 2	Temeljnost pri delu 2

SKLOP 3

Naloge inšpekcijskega in drugega nadzora (sv.)	Naloge inšpekcijskega in drugega nadzora
Argumentirano izražanje 1	Argumentirano izražanje 2
Čustvena odpornost 2	Čustvena odpornost 2
Čut za raziskovanje 1	Čut za raziskovanje 2
Razvoj strokovnega področja	Spoštljiv odnos 2

SKLOP 4

PODSKLOP 4A	PODSKLOP 4B	PODSKLOP 4C
Naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije – pravosodni policisti	Naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije – svetovalci	Naloge s področja izvrševanja kazenskih sankcij in probacije – inštruktorji
Čustvena odpornost 1	Čustvena odpornost 1	Čustvena odpornost 2
Podporno delovanje 2	Podporno delovanje 1	Spoštljiv odnos 1
Spoštljiv odnos 1	Spoštljiv odnos 1	Zagotavljanje varnega okolja 2
Zagotavljanje varnega okolja 1		

**SKLOP 5****Naloge s področja notranje revizije**

Analitično razmišljanje 1

Argumentirano izražanje 1

Čut za raziskovanje 1

Temeljnost pri delu 2

SKLOP 6**Naloge s področja diplomacije in zunanjih zadev**

Medkulturno delovanje

Strateška širina 1

Ustvarjanje stikov 1

SKLOP 7**Naloge s področja kadrovskega poslovanja VII.**

Organiziranost pri delu 2

Spoštljiv odnos 2

Strateška širina 3

Temeljnost pri delu 2

Naloge s področja kadrovskega poslovanja V.

Organiziranost pri delu 3

Spoštljiv odnos 3

Temeljnost pri delu 3

SKLOP 8**Pravne naloge in javna naročila**

Argumentirano izražanje 2

Organiziranost pri delu 2

Temeljnost pri delu 1

SKLOP 9**Naloge s področja financ in računovodstva VII.**

Analitično razmišljanje 3

Organiziranost pri delu 2

Temeljnost pri delu 2

Naloge s področja financ in računovodstva V.

Organiziranost pri delu 3

Temeljnost pri delu 3

SKLOP 10**PODSKLOP 10A****Naloge s področja informatike – uporabniki**

Analitično razmišljanje 3

Celovitost rešitev 2

Delo z uporabniki 2

PODSKLOP 10B**Naloge s področja informatike – infrastruktura**

Analitično razmišljanje 1

Celovitost rešitev 1

Organiziranost pri delu 2

PODSKLOP 10C**Naloge s področja informatike – digitalne rešitve**

Analitično razmišljanje 1

Celovitost rešitev 1

Delo z uporabniki 1

Koordinacija tima 2



SKLOP 11

Administrativne, splošne, strokovne in strokovno tehnične naloge VII.

Administrativne, splošne, strokovne in strokovno tehnične naloge V.

Organiziranost pri delu 2

Organiziranost pri delu 3

Spoštljiv odnos 3

Spoštljiv odnos 3

Temeljnost pri delu 2

Temeljnost pri delu 3

SKLOP 12

Komuniciranje in odnosi z javnostmi

Obvladovanje dinamičnega okolja 2

Odličnost v izražanju

Organiziranost pri delu 1

Ustvarjanje stikov 2

SKLOP 13

Naloge s področja raziskovanja in analiz podatkov – znanstvenik

Naloge s področja raziskovanja in analiz podatkov – raziskovalec

Analitično razmišljanje 1

Analitično razmišljanje 1

Argumentirano izražanje 1

Argumentirano izražanje 2

Razumevanje podatkov 1

Razumevanje podatkov 2

Temeljnost pri delu 2

Temeljnost pri delu 2

SKLOP 14

Naloge projektnega vodenja

Ambasador projekta

Koordinacija tima 2

Ustvarjanje učinkovitega tima

SKLOP 15

Naloge s področja kohezije

Argumentirano izražanje 2

Obvladovanje dinamičnega okolja 2

Strateška širina 2

Temeljnost pri delu 2

SKLOP 16

Naloge s področja mednarodnih zadev

Obvladovanje dinamičnega okolja 2

Organiziranost pri delu 1

Strateška širina 1

Ustvarjanje stikov 1

SKLOP 17

Naloge s področja spremljanja in poročanja o stanju okolja VII.

Analitično razmišljanje 1

Argumentirano izražanje 1

Obvladovanje dinamičnega okolja 2

Temeljnost pri delu 2

Naloge s področja spremljanja in poročanja o stanju okolja V.

Analitično razmišljanje 3

Obvladovanje dinamičnega okolja 2

Temeljnost pri delu 3

SKLOP 18

Naloge s področja zaštite in reševanja

Koordinacija tima 1

Obvladovanje dinamičnega okolja 1

Operativna predanost



V nadaljevanju so predstavljene vse delovno specifične kompetence in njihovi pripadajoči vedenjski opisi. Nekatere kompetence nimajo različnih zahtevnostnih ravni, zato je pred navedenimi vedenjskimi opisi ni. Pri kompetencah, kjer razlikujemo različne zahtevnostne ravni, so te označene s številkami od 1 (najvišja zahtevnostna raven) do 3 (najnižja zahtevnostna raven).

AMBASADOR PROJEKTA

Sodelavec/sodelavka je s svojim vedenjem zgled prizadevnosti, vztrajnosti in odgovornega odnosa do dela. Na ažuren in prepričljiv način seznanja tako deležnike kot tudi širšo javnost o pomembnih aktivnostih v projektu.

- Vztraja pri pridobivanju podpore, tudi ko naleti na odpore.
- Kadar naleti na ovire, si vztrajno prizadeva poiskati rešitev.
- Prevzame odgovornost za manj prijetne odločitve.
- Ključne deležnike obvešča o poteku aktivnosti na projektu.
- Projekt na prepričljiv način predstavlja širši javnosti.

ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

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

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Ko opazi nenavadne rezultate ali odstopanja, se poglobi v odkrivanje vzroka. Sistematično analizira elemente, ki sestavljajo kompleksen problem. Pravilno razbere, kdaj kompleksne rešitve niso logično skladne. Iz množice informacij premišljeno oblikuje smiselne zaključke. Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno. Pravilno oceni morebitna tveganja pri izvajanju rešitev. Pravilno razbere, kako so posamezni deli medsebojno povezani. Iz množice informacij hitro oblikuje smiselne zaključke. Predvidi, kako spremembe posameznih delov vplivajo na celoto.	Je spreten/spretna pri odkrivanju nelogičnosti v podatkih. Pravilno opredeli vzroke, ki so povzročili nastanek problema. Iz večjega števila podatkov razbere, kaj je ključno. Pravilno razbere, kako so posamezni deli medsebojno povezani. Pravilno presodi, katerim delom naloge mora nameniti več pozornosti.

**ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE**

Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasn, razumljiv in suveren način. Na višji ravni mu/ji to uspe tudi v zahtevnih okoliščinah. Svoje trditve argumentira premišljeno, umirjeno in v skladu s strokovnimi smernicami.

RAVEN 1

Tudi ob močnih nasprotovanjih vztraja pri zagovarjanju strokovnih rešitev.

Suvereno utemeljuje svoja stališča pred zahtevnimi sogovorniki.

Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.

Večjo količino informacij zna podati jedrnato.

Težavne situacije v komunikaciji razreši na miren način.

RAVEN 2

V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki je suveren/suverena.

Poskrbi, da so njegove/njene trditve v celoti skladne s strokovnimi smernicami.

Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.

Večjo količino informacij zna podati jedrnato.

Na nasprotovanja odgovarja s tehtnimi argumenti.

CELOVITOST REŠITEV

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

RAVEN 1

Prepozna, kako posamezne informacijske rešitve vplivajo na celotno organizacijo.

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

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

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

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

RAVEN 2

Vztraja pri reševanju problema, dokler ne doseže ustrezne rešitve.

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

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

Ob nepričakovanih težavah pokaže iznajdljivost pri iskanju rešitev.

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

**ČUSTVENA ODPORNOST**

Sodelavec/sodelavka se umirjeno in pozitivno odziva na težavne situacije. Nad svojim vedenjem ima nadzor. Odločitve sprejema suvereno in utemeljeno. Drugim osebam postavlja jasne meje in ustrezno komunicira ob neupoštevanju pravil.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
V kriznih situacijah reagira hitro, vendar premišljeno. Ob neupoštevanju pravil odločno pojasni, kakšne bodo posledice. Postavi jasne meje med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem. Ob osebnih napadih in provokacijah ohrani popoln nadzor nad svojim vedenjem. Ohranja jasno ločnico med zasebnim in delovnim življenjem.	V zahtevnih situacijah ohrani pozitivno naravnost. Ob neupoštevanju pravil odločno pojasni, kakšne bodo posledice. Postavi jasne meje med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem. Na provokacije se odzove mirno in potrpežljivo. Svojo voljo zna uveljaviti na mehek način.	V zahtevnih situacijah ohrani pozitivno naravnost. Za odločitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/soočena s pritiski. Tudi v zahtevnih okoliščinah zmore samostojno sprejeti odločitev. Na provokacije se odzove mirno in potrpežljivo. Je suveren/suverena pri utemeljevanju svojih odločitev pred zahtevnimi sogovorniki.

ČUT ZA RAZISKOVANJE

Sodelavec/sodelavka uporablja raznolike metode za pridobivanje informacij. Pri tem je vztrajen/vztrajna, previden/previdna, a tudi iznajdljiv/iznajdljiva. S povezovanjem pridobljenih informacij poglobljeno obravnava posameznike, celotna področja ali sisteme ter predlaga ustrezne ukrepe.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Ko odkrije sistemske pomanjkljivosti, predlaga celovite ukrepe. Ob sumu na nepravilnosti se temeljito poglobi v raziskovanje primera. V kratkem času presodi, katera področja zahtevajo poglobljeno obravnavo. Za pridobivanje celovite slike o primeru smiselno vključi digitalna orodja. Spretno kombinira številne vire s povezanih področij.	S povezovanjem zbranih informacij odkriva večje nepravilnosti. Je iznajdljiv/iznajdljiva pri odkrivanju manjkajočih informacij. Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov. Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid. Ob sumu na nepravilnosti se temeljito poglobi v raziskovanje primera.	Prepozna znake, ki nakazujejo na nepravilnosti. Hitro opredeli posameznike, ki jih je smiselno obravnavati. Skrbno preveri zanesljivost zbranih informacij. V pogovoru presodi, kdaj posameznik prikriva informacije. Je iznajdljiv/iznajdljiva pri odkrivanju manjkajočih informacij.

**DELO Z UPORABNIKI**

Sodelavec/sodelavka komunicira z uporabniki na spoštljiv in odprt način. Stremi k rešitvam, ki odgovarjajo na njihove potrebe in celovito rešujejo morebitne težave. Jasno predstavi možnosti in omejitve uporabe tehnologij. Uporabnike podpira pri uporabi digitalnih orodij.

RAVEN 1

Pri razvijanju rešitev spretno uskladi interese različnih uporabnikov.

Uporabnike opogumlja in spodbuja k uporabi novih digitalnih rešitev.

Uporabnikom na razumljiv način pojasni, kaj je izvedljivo in kaj ne.

Išče ustvarjalne pristope za vključevanje uporabniških želja v končne rešitve.

Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi razbere resnične potrebe in težave uporabnikov.

RAVEN 2

Uporabnikom zna svetovati glede uporabe digitalnih orodij in tehnologij.

Ostane miren/mirna in spoštljiv/spoštjliva, ko komunicira z razburjenimi uporabniki.

Uporabnikom na razumljiv način pojasni, kaj je izvedljivo in kaj ne.

Vse probleme uporabnikov obravnava z visoko stopnjo strokovnosti.

Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi razbere resnične potrebe in težave uporabnikov.

KOORDINACIJA TIMA

Sodelavec/sodelavka pri timskem delu poskrbi za usklajenost nalog in dober pregled nad aktivnostmi. Že v fazi načrtovanja predvidi možne zaplete in pravočasno zazna odstopanja. Pri koordiniranju nalog spretno vključi strokovnjake iz različnih področij.

RAVEN 1

Ob velikem številu sodelujočih ohrani jasen pregled nad potekom aktivnosti.

Že pri načrtovanju aktivnosti predvidi možne težave in ovire.

Poskrbi za jasno razdelitev nalog in odgovornosti v timu.

V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij.

Za posamezno aktivnost ima pripravljenih več scenarijev izvedbe.

RAVEN 2

Spretno koordinira delovanje tima v digitalnih ali hibridnih okoljih.

Že pri načrtovanju aktivnosti predvidi možne težave in ovire.

Ima dober pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu.

V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje strokovnjake z različnih področij.

Aktivno si prizadeva pridobiti vire, ki so potrebni za uspešnost projekta.

**MEDKULTURNO DELOVANJE**

Sodelavec/sodelavka pozna različne kulture in njihove posebnosti. Medkulturnim razlikam se poskuša hitro prilagoditi in se nanje ustrezno odziva. Pri tem deluje suvereno in dosega rezultate tudi z omejenimi viri.

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

OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in spretno preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočenost in pozitivno naravnost ohrani tudi v stresnih okoliščinah. Na višji ravni ohrani visok nivo zbranosti in delovne energije tudi v najtežjih okoliščinah.

RAVEN 1

V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam.

Med delom na terenu daje prebivalcem občutek varnosti in pomirjenosti.

Pri dolgotrajnih aktivnostih ohranja visoko raven delovne energije.

V zahtevnih okoliščinah vzdržuje visoko kakovost opravljenega dela.

Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani polno osredotočenost na izvajanje naloge.

RAVEN 2

V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam.

Realno oceni, kateri problem zahteva prioriteto obravnavo.

Hitro preklaplja med različnimi delovnimi nalogami.

V stresnih situacijah zna na primeren način sprostiti napetosti.

Tudi ob intenzivnih obremenitvah ohrani polno osredotočenost na izvajanje naloge.

ODLIČNOST V IZRAŽANJU

Sodelavec/sodelavka spretno prilagaja način izražanja glede na okoliščine in ciljno občinstvo. Raznolike vsebine podaja suvereno in na zanimiv način. Pri tem spretno uporablja tudi sodobna komunikacijska orodja.

- Pravilno oceni, katere informacije so ključnega pomena za ciljne javnosti.
- Spretno uporablja orodja za digitalno komuniciranje.
- Tudi manj zanimive informacije predstavi na privlačen način.
- Deluje suvereno, ko nastopa pred širšo javnostjo.
- Strokovne informacije posreduje v jeziku, ki je razumljiv uporabniku.

**OPERATIVNA PREDANOST**

Sodelavec/sodelavka izraža visoko zanesljivost pri izpolnjevanju delovnih obveznosti. V kritičnih situacijah vzpostavi nadzor in vztraja pri reševanju problemov. Drži se dogovorov in prevzame tiste naloge, ki so potrebne za doseganje ekipnih rezultatov.

- Brez zadržkov prevzame vlogo, ki jo ekipa potrebuje v danem trenutku.
- Vztraja pri reševanju situacij, dokler ni zadeva pod nadzorom.
- Aktivnosti v zasebnem življenju prilagodi nujnim službenim zadevam.
- Sledi dogovorjenim pravilom, četudi se z njimi ne strinja v celoti.
- Prevzame tudi tiste naloge, ki so izven njegovega/njenega običajnega dela.

ORGANIZIRANOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka pri delu izkazuje sistematičnost in organiziranost. Naloge dosledno opravi v roku. Ustrezno opredeli prednostne naloge in se pravočasno odzove na nenadne dogodke. Na višji ravni se temeljito pripravi na možen potek dogodkov.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Pri načrtovanju zahtevnih aktivnosti predvidi vse pomembne korake. V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje druge strokovne službe. Oblikuje več konkretnih scenarijev za izvedbo kompleksne naloge. Kadar ni mogoče slediti načrtom, učinkovito prerazporedi delo, da doseže cilje. Tudi pod zahtevnimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge.	Smiselno oceni, katere so ključne prioritete v danem trenutku. Svoje delo ustrezno načrtuje v daljšem časovnem obdobju. Tudi pod zahtevnimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge. Ustrezno predvidi, na kakšne ovire lahko naleti pri uresničitvi cilja. V primeru nenadnih sprememb učinkovito prilagodi organizacijo dela.	Naloge zaključi znotraj vnaprej opredeljenih rokov. Dokumente organizira tako, da hitro dostopa do želenih informacij. V vsakem trenutku ve, kaj je že narejeno in kaj je še potrebno narediti. Ustrezno predvidi, na kakšne ovire lahko naleti pri uresničitvi cilja. Pravilno oceni, po kakšnem vrstnem redu se mora lotiti nalog.

**PODPORNO DELOVANJE**

Sodelavec/sodelavka prepozna, kdaj posameznik potrebuje podporo, in se v skladu s tem ustrezno odzove. S pogovorom pomaga sogovorniku pri naslavljanju stisk. Na višji ravni oblikuje odnos, v okviru katerega lahko ustrezno pomaga posamezniku.

RAVEN 1

V odnosih izraža prepričanje, da je vsakdo sposoben pozitivnih sprememb.

Pri obravnavi zahtevnih oseb pokaže vztrajnost in potrpežljivost.

Pravilno razbere, kdaj posameznik resnično potrebuje podporo.

Ustvari vzdušje, v katerem osebe iskreno spregovorijo o težavah.

Veliko truda vложи v iskanje pristopa, ki omogoča kakovostno sodelovanje z osebo.

RAVEN 2

V izrednih okoliščinah si prizadeva razbremeniti sogovornika s pogovorom.

Pri obravnavi zahtevnih oseb pokaže vztrajnost in potrpežljivost.

Pravilno razbere, kdaj posameznik resnično potrebuje podporo.

V čustveno intenzivnih situacijah vodi pogovor na umirjen način.

Prepozna malenkosti, ki nakazujejo slabo psihofizično stanje osebe.

RAZUMEVANJE PODATKOV

Sodelavec/sodelavka spretno rešuje raziskovalne probleme in na učinkovit način izvaja zahtevne analize. Na višji ravni naredi premik k celoviti obravnavi področja in razvoju novih načinov za analiziranje kompleksnih informacij.

RAVEN 1

Postavi ustrezne hipoteze za preverjanje kompleksnih vprašanj.

Analizo zastavi tako, da celovito obravnava posamezno področje.

Razvija inovativne načine za analizo kompleksnih informacij.

Pravilno napove, katere ugotovitve imajo največji vpliv na prakso.

Uspešno presodi, kdaj je primerno zaključiti z raziskovanjem.

RAVEN 2

Postavlja učinkovita vprašanja, da opredeli področje raziskovanja.

Na podlagi potreb uporabnikov oblikuje ustrezne hipoteze.

Hitro prepozna kritična področja, ki vplivajo na kakovost analize.

V rezultatih analize prepozna njihovo uporabno vrednost.

Razvija inovativne načine za analizo kompleksnih informacij.

**RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA**

Sodelavec/sodelavka si aktivno prizadeva za razvoj strokovnega področja. Svoje znanje, informacije in nove smernice prenaša na manj izkušene sodelavce ter druge ključne deležnike.

- Razvija nove metode za preučevanje nepravilnosti.
- Zavzeto prenaša znanje na manj izkušene sodelavce.
- Sodelavcem podaja jasne smernice glede glavnih prednostnih nalog na področju.
- Poskrbi, da so vsi sodelavci temeljito seznanjeni z najnovejšimi spoznanji.
- Skrbi za hiter prenos informacij med ključnimi deležniki.

SPOŠTLJIV ODNOS

Sodelavec/sodelavka vzpostavlja spoštljiv in strpen odnos do vsakega sogovornika, ne glede na zahtevnost posameznika ali okoliščine. Pri podajanju informacij je jasen/jasna, a obenem tudi obziren/obzirna. V odnosu hitro vzpostavi zaupanje, pri delu pa se izkaže z zavzetostjo in profesionalnostjo.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Ohranja strpen odnos do osebe, tudi kadar se z njenimi pogledi in prepričanji ne strinja. Vsako osebo sprejema kot človeka, ne glede na njeno preteklost. Uporablja raznolike metode za vzpostavljanje dobrega medosebnega odnosa. V zahtevnih situacijah komunicira tako, da ohranja dostojanstvo posameznika. Kritične informacije posreduje tako, da jih sogovornik lahko sprejme.	S polno pozornostjo posluša sogovornika, ko izraža svoje mnenje. Uporablja raznolike metode za vzpostavitev dobrega medosebnega odnosa. Ob konfliktih se hitro osredotoči na iskanje rešitev. Z enako stopnjo zavzetosti obravnava vsakega sogovornika. Ohranja strpen odnos do osebe, tudi kadar se z njenimi pogledi in prepričanji ne strinja.	V odnosih s težavnimi sogovorniki ohrani visoko raven spoštovanja. Tudi v zahtevnih okoliščinah vzdržuje prijazen odnos do sogovornika. Z enako stopnjo zavzetosti obravnava vsakega sogovornika. Informacije poda tako, da jih sogovornik enoznačno razume. Ustrezno se angažira, da sogovornik hitro pride do želene osebe ali informacije.



STRATEŠKA ŠIRINA

Sodelavec/sodelavka iz množice informacij odkrije koristne vsebine in jih pravočasno posreduje pristojnim. Situacijo preuči z različnih zornih kotov, odkrije pomembne povezave ter izpostavi posledice posameznih odločitev. Na višjem nivoju je na tekočem s trendi na globalnem nivoju.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Hitro razbere, katere informacije so ključnega pomena za odločevalce. Pozorno sledi globalnim trendom na različnih strokovnih področjih. Odkriva možne sinergije med različnimi strokovnimi področji. Pristojne pravočasno opozori na dolgoročne posledice posameznih odločitev. Uspešno pridobiva informacije, potrebne za celovito razumevanje situacije.	Problem preuči z različnih zornih kotov, da si ustvari celovito sliko. Ko naleti na večje izzive, išče rešitve tudi izven ustaljenih okvirjev. Odkriva možne sinergije med različnimi strokovnimi področji. Pristojne pravočasno opozori na dolgoročne posledice posameznih odločitev. Strateške usmeritve smiselno prilagodi posameznim ciljnim skupinam.	Poskrbi, da so zaposleni ustrezno seznanjeni s ključnimi aktivnostmi. Iz množice informacij oblikuje smiselne zaključke. Pravilno oceni, kako se bodo zaposleni odzvali na določeno aktivnost. Stremi k temeljiti usklajenosti različnih kadrovskih aktivnosti. Problem preuči z različnih zornih kotov, da si ustvari celovito sliko.

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka se pri delu izkaže z natančnostjo, temeljitostjo in skrbnostjo. Preden posreduje vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost odraža predvsem v kakovostnih in celovitih rešitvah.

RAVEN 1	RAVEN 2	RAVEN 3
Temeljito preveri, katera rešitev je resnično najboljša. Pri pripravi svojih izdelkov je pozoren/pozorna na brezhibno jezikovno izražanje. Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja. Izdelke posreduje naprej, ko je popolnoma prepričan/prepričana o njihovi kakovosti. V rešitve ustrezno vključuje dobre prakse iz preteklosti.	Tudi ob večjih obremenitvah ohrani visoko natančnost pri delu. Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja. Že v fazi zasnove rešitev predvidi ukrepe za preprečevanje napak pri izvedbi. Vsebine posreduje šele potem, ko jih temeljito preveri. Pri zahtevnih problemih se dodatno potrudi za kakovostne rešitve.	Je dosleden/dosledna pri izvrševanju podrobno predpisanih postopkov. Ob nejasnostih sam/sama preveri, kaj natančno se od njega/nje pričakuje. Pri rutinskem delu vzdržuje visoko raven pozornosti. Vsebine posreduje šele potem, ko jih temeljito preveri. Poskrbi, da so njegovi/njeni podatki brezhibno vneseni.

**USTVARJANJE STIKOV**

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

RAVEN 1

Učinkovito doseže vplivne posameznike, tudi če z njimi prej ni sodeloval/sodelovala.

Način izražanja zlahka prilagaja različnim okoliščinam.

V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki pokaže taktnost in diplomatske veščine.

V pogovoru hitro ustvari vtis osebe, ki je suverena na svojem strokovnem področju.

Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na raznolikih strokovnih področjih.

RAVEN 2

Z lahkoto vzpostavi pristen odnos s sogovornikom.

Kadar potrebuje informacije, hitro najde sogovornika.

V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki pokaže taktnost in diplomatske veščine.

Dogodke izkoristi za aktivno navezovanje novih stikov.

Vzdržuje razvejano mrežo poznanstev na svojem področju dela.

USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

Sodelavec/sodelavka pri vodenju tima deluje povezovalno. Skrbi za kakovosten pretok informacij, zna podati povratne informacije in je pripravljen/pripravljena poslušati predloge, ki jih posredujejo ostali člani tima.

- Članom tima pravočasno zagotavlja informacije o projektu.
- Člane tima med sabo poveže, da lahko kakovostno sodelujejo.
- Pri odločitvah upošteva argumentirane predloge članov tima.
- Kadar pride do težav, se zavzame za člane tima.
- Članom tima podaja kakovostne povratne informacije o delu.

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI

Sodelavec/sodelavka se zaveda pomena vključevanja zainteresiranih javnosti v nastajajoče rešitve, zato si prizadeva za dialog z njimi, jih spodbuja k izražanju mnenja ter jih pravočasno obvešča. Sklepe oblikuje šele potem, ko sliši raznolika mnenja podprta z argumenti.

- V dialog vključuje širok nabor predstavnikov zainteresiranih javnosti.
- Aktivno spodbuja predstavnike zainteresiranih javnosti, da izrazijo svoje mnenje.
- Brez težav sprejema mnenja, ki so podprta z dobrimi argumenti.
- Zainteresiranim javnostim pravočasno predstavi ključne informacije.
- V oblikovanje rešitev spretno vključi raznolika mnenja.

**ZAGOTAVLJANJE VARNEGA OKOLJA**

Sodelavec/sodelavka je pri delu ves čas pozoren/pozorna na varnostna tveganja. Hitro zazna vedenjske spremembe drugih oseb. Pravilno presodi raven tveganj in ravna v skladu s pravili. Na višjem nivoju prevzame odgovornost za preprečevanje nevarnih situacij.

RAVEN 1

Ob uporabi prisilnih sredstev ravna v skladu z vsemi strokovnimi smernicami.

Pravilno oceni raven varnostnih tveganj v določeni situaciji.

Hitro reagira v situacijah, ki so potencialno nevarne.

Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.

Tudi pri rutinskih nalogah ostane močno osredotočen/osredotočena na varnost.

RAVEN 2

Z ustrezno komunikacijo vzpostavi visoko raven delovne discipline.

Pravilno oceni raven varnostnih tveganj v določeni situaciji.

Skrbi, da delo poteka v skladu z vsemi varnostnimi predpisi.

Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.

Pristojne pravočasno obvesti o pomembnih varnostnih tveganjih.



03

PRESOJA KOMPETENC

- 3.1 Vloge v postopku presoje kompetenc
- 3.2 Razvojni pogovor in postopek
presoje kompetenc v državni upravi
- 3.3 Izzivi pri presoji kompetenc



3. Presoja kompetenc

Osnovno vodilo pri presoji kompetenc je ugotavljanje, v kolikšni meri zaposleni izkazujejo zaželeno vedenje, ki omogoča učinkovito in kakovostno opravljanje delovnih nalog. Presoja temelji na kompetenčnem modelu DU.

3.1 Vloge v postopku presoje kompetenc

V postopku presoje kompetenc lahko opredelimo tri ali štiri ključne vloge; četrta je vključena le v primeru uporabe metode 360°, kjer sodelujejo tudi dodatni presojevalci (v DU so to običajno vodje ali sodelavci). Razumevanje teh vlog je pomembno za uspešno izvedbo presoje kompetenc. V nadaljevanju so posamezne vloge podrobneje opisane:

- **kadrovik**
- **presojani zaposleni**
- **vodja - presojevalec**

KADROVIK

Kadrovik skrbi za potek presoje kompetenc za določeno skupino zaposlenih v organu. Glavne naloge in odgovornosti kadrovika so naslednje:

- Pojasnjuje pomembnost in koristi presoje za zaposlene.
- Pomaga vodji določiti primerne vprašalnike za njegove zaposlene.
- Zagotovi, da je postopek presoje jasen vsem sodelujočim v postopku presoje: nadrejenemu in presojanemu zaposlenemu.
- Skrbi, da je presoja čim bolj objektivna.
- Opomni zamudnike, naj izvedejo presoj.
- Svetuje vodji in mu pomaga razumeti rezultate ter pomen nadaljnjega načrta za razvoj zaposlenih.
- Pomaga vodji, da se ustrezno pripravi na pogovor z zaposlenim.
- Če je treba, skupaj z vodjo izdela osebni razvojni načrt zaposlenega in pomaga pri zagotavljanju virov za razvoj presojanega.
- Skrbi za zaupnost rezultatov presoje.

Na kadrovika se obrnejo tudi organi, ki se težko umestijo v posamezni sklop sorodnih delovnih mest. Kadrovik jim pomaga in svetuje, kako kombinirati obstoječe kompetence na nov način, če je to potrebno. Če kadrovik nima odgovora na vprašanja ali dileme vodij, se lahko obrne na Center za kadre, Oddelek za strateški razvoj kadrov na MJU.

PRESOJANI ZAPOSLENI

Presojani je oseba, ki jo presoja vodja, presoja pa tudi samega sebe. Pomembno je, da presojani zaposleni razume osnovni namen metode: ljudje, ki ga presojajo, delijo iskren, dobronameran in konstruktiven pogled na opravljanje njegovega dela. Opažanja presojevalcev lahko presojanemu pomagajo razumeti razliko med tem, kako vidi samega sebe, in tem, kako ga vidijo njegovi sodelavci, zlasti vodja. To je lahko naporna izkušnja, a zelo dragocena.



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

- Ljudje, ki vas presojuje, z vami delijo iskren, dobronameren pogled na to, kako opravljate svoje delo.
- Povratne informacije niso niti pravilne niti napačne, so samo različne zaznave ljudi, ki vas pogosto obkrožajo.
- Če ne želite, vam ni treba pri sebi ali v svojem vedenju ničesar spremeniti. Seveda, če sprememb ne boste naredili, ne boste obvladali novih veščin ali dosegli drugačnih rezultatov pri delu, vendar je izbira vaša.
- Prosila bi vas, da sami pri sebi kritično ovrednotite te rezultate. Tako boste morda prepoznali blokade, ki vas ovirajo.
- Povratna informacija vključuje področja, na katerih lahko spremenite svoje vedenje ali razvijete nove veščine, ki vam lahko pomagajo doseči zastavljene cilje – tako na osebnem kot delovnem področju.
- Bodite pripravljeni na presenečenja. Morda boste jezni ali razočarani, in to je normalen odziv. Vendar bodite pozorni na to, kako se odzivate, saj lahko tako določite področja, kjer imate največ možnosti za uspeh.

”

Metka

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



“A sem to prav prebral? Da se sam odločim, ali bom upošteval povratno informacijo ali ne? Toliko odločitev na dan človeka še utruji ...

”

Janez

VODJA – PRESOJEVALEC

Kadrovik vodji pomaga predstaviti namen presojanja kompetenc. Vodja in kadrovik zaposlene motivirata za sodelovanje v presoji. To najlažje storita tako, da zaposlenim pojasnita, da bodo s sodelovanjem v postopku presoje pridobili uvid v svoje močne (in šibke) točke ter možnosti nadaljnjega razvoja.

V fazi presoje ima vodja podobno nalogo kot drugi presojevalci (če v presoji obstajajo): od njega se pričakuje, da bo odgovarjal na vprašanja, povezana z vedenjem presojanega zaposlenega. Njegova naloga je zagotoviti realne, objektivne in argumentirane povratne informacije o izraženosti kompetenc pri presojanem.

Vodja je tisti, ki presoja vse sodelavce, ki so mu neposredno podrejeni in s katerimi praviloma sodeluje vsaj pol leta. Takšno časovno obdobje je namreč potrebno, da se dovolj dobro seznani z njihovimi vedenji in poda objektivno mnenje. V nekaterih primerih vodja vodi enoto z velikim številom zaposlenih. Če v tej enoti obstajajo neformalni vodje, se lahko z njimi posvetuje ali pa skupaj podajo mnenje o zaposlenem. Izpuščanje vedenj ni zaželeno, saj je vprašalnik pripravljen tako, da omogoča presojo vseh vedenj pri vseh zaposlenih.



“ Ko se pripravljam na presojno kompetenc pri zaposlenem, se najprej vprašam:

1. Ali ima zaposleni ta trenutek čas in energijo, da se posveti razvoju veščin, povezanih z delom?
2. Ali ima zdrav odnos do povratnih informacij? Ali se odziva konstruktivno?
3. Ali je že prejemal redne povratne informacije od svojega vodje?
4. Ali je dovolj dolgo zaposlen (najmanj šest mesecev), da lahko prejme celovite povratne informacije od svojih sodelavcev?

Metka

”

Po zaključku presoje in razvojnega pogovora vodja poda predloge usposabljanj, ki jih prejme kadrovska služba, ta pa pripravi načrt usposabljanj za celoten organ. Dodatno se lahko vodja in kadrovik skupaj pogovorita o nadaljnjem razvojnem načrtu za posameznega zaposlenega, da ta izboljša svoje veščine in odnose z drugimi. Rezultate presoje je treba smiselno vključiti v razvojni pogovor, zlasti v usmeritve za nadaljnji razvoj in usposabljanja. Pomembno je, da je vodja pripravljen ponuditi podporo zaposlenemu z zagotavljanjem virov, spodbujanjem, usposabljanjem ter da ceni doseženi napredek in vloženi čas.

Presojanje ni nadomestilo za sprotne povratne informacije, ki jih poda vodja. Vodja naj zato najprej razvija in nato čim pogosteje preizkuša svoje veščine podajanja povratnih informacij. Ko se vzpostavi zaupanje, lahko izvede presojno kompetenc. Eden od načinov za krepitev zaupanja je tudi ta, da je vodja sam presojan s strani svojih zaposlenih. Najboljši zgledi vedno prihajajo z vrha organizacije.

3.2 Razvojni pogovor in postopek presoje kompetenc v državni upravi

Razvojni pogovor je priložnost za odkrit, ciljno usmerjen pogovor med zaposlenim in vodjo. Poleg tega, da krepi odnos in zaupanje, omogoča tudi razmislek o tem, katere kompetence je smiselno razvijati glede na naravo dela. Da bi bila ta razprava čim bolj konkretna, je priporočljivo, da pogovor temelji na predhodni presoji kompetenc.



“ Ker se presoja kompetenc pri nas izvaja enkrat letno, pomeni, da vsaj enkrat na leto pomislim na to, da se moram malo razvejat ... no ... razvajati ... tudi ne ... razvijati!

Janez

”

Presoja kompetenc je del celovitega procesa razvoja kadrov v DU, ki se izvaja v okviru razvojnega pogovora, digitalno podprtega v IS MUZA. Vključitev presoje kompetenc v IS MUZA prispeva k enotni, objektivni in sledljivi presoji kompetenc zaposlenih v celotni DU. Še posebej koristna je, kadar želimo pogovor usmeriti v konkretno delovanje, ne zgolj v občutke in splošne želje. Prav tako omogoča, da zaposleni prejme ciljno usmerjeno povratno informacijo, ki temelji na opazovanju vedenja in ne na subjektivnem vtisu.

Izrecno spodbujamo izvajanje presoje kompetenc, saj povečuje učinkovitost pri delu in spodbuja kulturo vseživljenjskega učenja z načrtnim razvojem kadrov. Vodja na podlagi ugotovljenih vrzeli kadrovske službi predlaga ustrezna usposabljanja, ki jih ta nato ciljno načrtuje. Tak pristop omogoča, da se pogovor ne ustavi pri splošnih vtisih, temveč preide v načrtovanje konkretnih korakov razvoja. IS MUZA pri tem podpira vse faze presoje – od izbire kompetenc s strani vodje, presoje in samopresoje, do oblikovanja poročila z rezultati presoje kompetenc ter priprave analitike, kar poenostavlja administracijo in krepi preglednost procesa. Tako je IS MUZA orodje, ki podpira kadrovice in vodje pri strukturiranem razvoju zaposlenih.



“ Rada poudarim, naj razvojni pogovor in presoja kompetenc ne bosta razumljena kot administrativna obveznost, temveč kot priložnost za skupno gradnjo strokovnosti, zavzetosti in dolgoročnega sodelovanja. Med pogovorom damo na mizo obojestranska pričakovanja in hitro ugotovimo, kje se različno razumemo. Nato se lahko v pogovoru uskladimo. Ko kompetenčni model uporabljamo tudi v tej fazi kadrovskega ciklusa, postane orodje za kakovostno delo, ne le dokument v predalu. ”

Metka

V nadaljevanju predstavljamo celovit postopek presoje kompetenc skozi IS MUZA. Opisani so koraki priprave, izvedbe in analize rezultatov presoje.

PRIPRAVA PROCESA PRESOJE

Razvojni pogovori, v okviru katerih se izvaja presoja kompetenc, potekajo v t. i. ciklikih, ki predstavljajo časovni okvir, v katerem se morajo v posameznem organu izvesti razvojni pogovori. Za pripravo ciklusa skrbijo kadrovske službe, pri čemer poleg časovnega okvirja določijo tudi privzeto vrednost razvojnega pogovora (prvi, redni, vmesni), glede kompetenc pa tudi, ali se bo v okviru razvojnih pogovorov izvedla presoja kompetenc in kakšna bo privzeta vrsta presoje (90°, 180°, 270°, 360°).

VRSTE RAZVOJNIH POGOVOROV

V organih se izvajajo trije tipi razvojnih pogovorov: redni, vmesni in prvi. Redni razvojni pogovor poteka z zaposlenimi v NOE, ki so v enoti zaposleni najmanj šest mesecev. Namenjen je pregledu doseženih ciljev, rezultatov dela, interesov in ambicij, dogovoru o novih ciljih, načrtovanju razvoja kompetenc ter opredelitvi potrebne podpore. Dogovori se zapišejo in spremljajo v skladu z notranjimi pravili organa.

Vmesni razvojni pogovor se izvede med dvema rednima, kadar za to obstaja utemeljen razlog – na primer ob preverjanju vodstvenega potenciala ali drugih kompetenc za nasledstvo oziroma širitev nalog, ob spremembah ciljev ali vsebine dela ali ob pojavu novih potreb po usposabljanju. Pobudo lahko poda vodja ali zaposleni, zahtevek pa se odda po uveljavljenem postopku prek IS MUZA.

Prvi razvojni pogovor je namenjen novozaposlenim v NOE in novoimenovanim vodjem, praviloma v prvih šestih mesecih, lahko pa tudi po daljši odsotnosti. Osredotoča se na pričakovanja, uvaljalne cilje in potrebno podporo, zato ne vključuje pregleda preteklega dela niti formalne (samo)presoje kompetenc.

Več o razvojnih pogovorih si lahko preberete v [priročniku za izvajanje razvojnih pogovorov](#).

V okviru [Pomoči uporabnikom](#), ki se nahaja v IS MUZA, so na voljo številni video pomočniki, priročniki in navodila ter kontaktne osebe po posameznih organih za podporo v primeru nejasnosti med izpolnjevanjem.



“ Hm ... Ali lahko opravim presojno kompetenc, če sem alergičen na sojo? ”

Janez



ORGANIZACIJA RAZVOJNIH POGOVOROV IN PRESOJE KOMPETENC V IS MUZA

Po pripravi ciklusa sledi organizacija razvojnih pogovorov s strani vodje. Ta poleg datuma in ure izvedbe razvojnega pogovora v tem koraku preveri in po potrebi spremeni privzete vrednosti glede procesa razvojnega pogovora, prav tako pa preveri tudi privzete vrednosti glede presoje kompetenc, pri čemer so možnosti sprememb teh vrednosti s strani vodje omejene. V primeru sprememb privzetih vrednosti je priporočljivo, da se vodja o tem predhodno posvetuje s kadrovsko službo.

V kolikor kadrovska služba na ravni ciklusa določi, da se presoja kompetenc v okviru razvojnih pogovorov ne bo izvajala, vodja te privzete vrednosti na ravni posameznega zaposlenega ne more spremeniti (torej ne more določiti, da se bo presoja kompetenc izvedla).

Trenutno je standardna vrednost pri rednem razvojnem pogovoru 180^o presoja kompetenc, pri čemer mora vodja v tem koraku določiti tiste, ki bodo vključene v presojo. Temeljne kompetence so vedno že privzeto dodane v nabor (iz nabora se jih sicer lahko odstrani), presojajo pa se bodisi v kombinaciji z vodstvenimi (če je presojani vodja) bodisi v kombinaciji z delovno specifičnimi kompetencami. Pri določanju delovno specifičnih kompetenc, ki so strukturirane po t. i. grozdih oz. sklopih sorodnih delovnih mest, velja priporočilo, da se v nabor za presojo dodajo grozdi oz. kompetence, ki so ključne za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu.

Slika 8

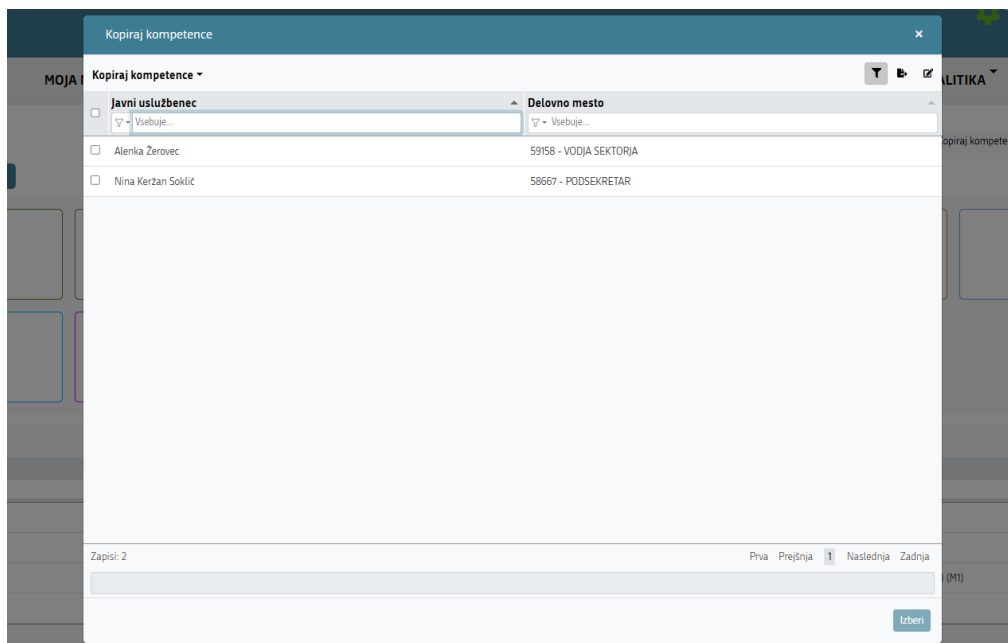
Vodja v IS MUZA zažene razvojni pogovor in sproži presojo kompetenc



“Odleglo mi je, ko sem izvedel, da lahko enkrat nastavim presojane kompetence za enega sodelavca in jih nato s klikom uporabim še za vse ostale. Ni mi več treba vsakič znova vpisovati – prihranjen čas lahko namenim kakovostnejši povratni informaciji. Poleg tega lahko pri sodelavcu uvozim nabor kompetenc iz prejšnje presoje in ga takoj uporabim, kar zagotavlja kontinuiteto in večjo doslednost. Administrativno breme se je opazno zmanjšalo!

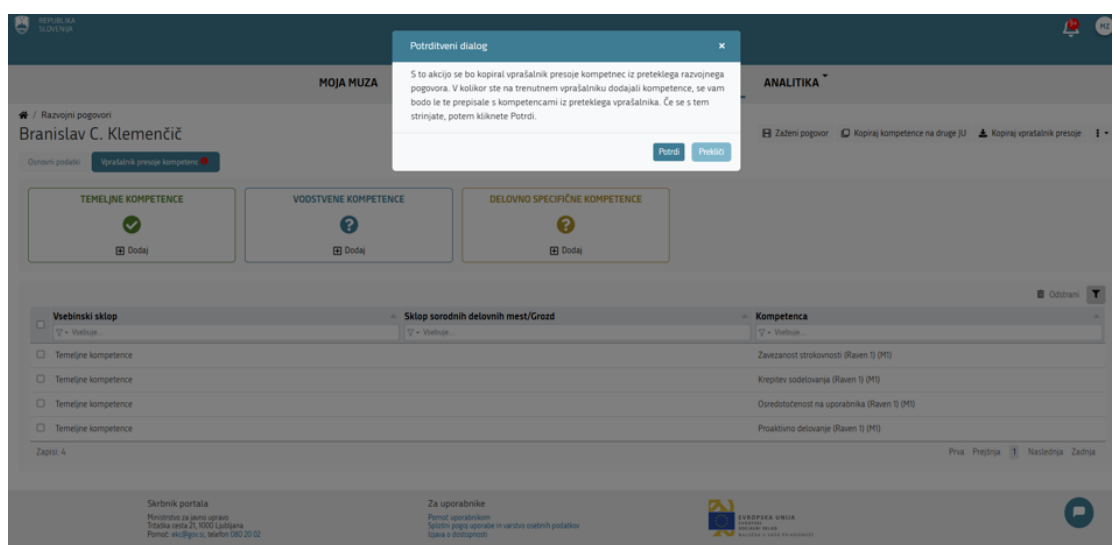
Miha

”



Slika 9

Vodja lahko enak nabor kompetenc uporabi za več zaposlenih



Slika 10

Vodja lahko z enim klikom uporabi nabor kompetenc iz prejšnjega razgovora za presojo istega zaposlenega

IZVEDBA PRESOJE V IS MUZA

Po uspešni organizaciji in zagonu razvojnega pogovora prejmeta zaposleni in vodja elektronsko sporočilo s povezavo do IS MUZA in obrazca razvojnega pogovora, znotraj katerega je vprašalnik za presojo oz. samopresojo kompetenc (tj. v sklopu Kompetence in strokovna usposobljenost).

Pri izpolnjevanju obrazca razvojnega pogovora in vprašalnika presoje oz. samopresoje kompetenc si lahko pomagata z beležkami, ki si jih vsak zase skozi leto vpisujeta v IS MUZA. Na to opominja tudi sekcija Moje beležke, ki se nahaja v vseh sklopih obrazca razvojnega pogovora. Te pripomorejo k ustrezni in pregledni presoji oz. samopresoji.



Vprašalnik za presoj kompetenc je podobno kot obrazec razvojnega pogovora strukturiran po zavihkih. Na vsakem zavihku je seznam vedenj v okviru posamezne kompetence. Na uvodnem zavihku je dodan opis 5-stopenjske presojevalne lestvice, s katero presojata pogostost izraženosti posameznega vedenja v zadnjih 12 mesecih (oz. vsaj šestih). Pogostost opaženih vedenj je za lažjo predstavbo prikazana v odstotkih, ki pomagajo pri bolj objektivni presoji:

- skoraj nikoli (0–20 %)
- občasno (21–50 %)
- pogosto (51–75 %)
- zelo pogosto (76–95 %)
- vedno (96–100 %)

Odstotki v oklepaju niso namenjeni statistični analizi, ampak služijo kot okvir za presoj.



“Kakšna pa je razlika med 95 % in 96 % vedenj, s katerimi prispevaš k boljši povezanosti in dobrim odnosom v kolektivu? Hm, mogoče so v drugem primeru piškoti, ki jih prineseš sodelavcem na sestanek, iz domače pečice in ne iz trgovine ...”

Janez

Za lažjo predstavbo navajamo primer presojanja kazalnika Samoiniciativno podaja predloge, ki prispevajo h ključnim ciljem organizacije za kompetenco Proaktivnost v storitvah: sodelavka Mia redko predlaga ideje ali rešitve za strokovne naloge njene ekipe. Ko pa jo vodja pokliče in neposredno nagovori, kako bi rešila določen problem, običajno poda predlog – pogosto tudi zelo tehten.

Kako presoditi ta kazalnik pri Mii?

Mia sicer poda rešitev problema, kadar jo vodja vpraša, vendar pri tem ni samoiniciativna. Zato bo vodja težko upravičil presoj kazalnika, višjo od Skoraj nikoli ali Občasno.

Priporočljivo je, da presojani zaposleni odda vprašalnik vsaj tri dni pred dogovorjenim pogovorom.

TEMELJNE KOMPETENCE	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Spremlja dogodke na svojem strokovnem področju.					
Izkoristi priložnosti, ko se lahko nauči kaj novega.					
V svoje delo vključuje znanje z različnih strokovnih področij.					
Pogosto se v zadevi, ki jih ne pozna dovolj, podrobno.					
Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.					
Novo strokovno znanje hitro prenese v tekuče delo.					

Slika 11

Presoja kompetenc poteka na 5-stopenjski lestvici pogostosti vedenja od Skoraj nikoli do Vedno



Vodja izpolni isti vprašalnik in pri vsaki kompetenci presodi pogostost opaženih vedenj, ki jih je beležil skozi leto. Oba – vodja in zaposleni – lahko istočasno izpolnjujeta tako obrazec razvojnega pogovora kot vprašalnik kompetenc. Svoja opažanja nato vodja uporabi na razgovoru. Pomembno je, da se ob presojanju upošteva prisotnost konkretnih vedenj, ne pa odnos z zaposlenim.

V primeru, da vodja ali zaposleni med izpolnjevanjem vprašalnika presoje oz. samopresoje kompetenc ugotovita, da nabor kompetenc v vprašalniku ni ustrezen (npr. so kompetence neustrezne ali pa je nabor preobsežen), lahko vodja razvojni pogovor prekliče in ga s tem vrne v korak organizacije razvojnega pogovora. Pri tem velja, da je preklic možen, dokler presoja ali samopresoja še nista zaključeni.

Ko so vsi vprašalniki izpolnjeni, sistem vprašalnik zaklene in samodejno generira poročilo o presoji kompetenc (kompetenčni profil), ki vključuje grafični prikaz presoj in njihovih povprečij. Spremembe po tem dejanju niso več možne. Zaposleni vidi rezultat presoje, ko vodja označi Začni pogovor (to se zgodi ob začetku razvojnega pogovora), vodja pa vidi samopresojo zaposlenega, ko ta sam zaključi presojo.

Vodja pred tem pregleda graf ter išče večja odstopanja med presojama. Zabeleži vprašanja in primere vedenj, s katerimi bo med pogovorom razjasnil razlike in spodbudil refleksijo. Med razvojnim pogovorom vodja in zaposleni skupaj raziskujeta kompetenčni profil zaposlenega, analizirata podobnosti ter razhajanja v presojah, razpravljata o vzrokih in se dogovorita, katere kompetence je smiselno okrepiti v naslednjem presojevalnem obdobju. Na zavihku Prihodnje razvojne aktivnosti in usposabljanja nato določita konkretne ukrepe (npr. usposabljanja, sodelovanje v medresorskih delovnih skupinah, tutorstvo, projektne naloge), jih časovno opredelita in določita merila uspeha, da bo napredek kasneje mogoče preveriti. Več o analizi poročila je zapisano v poglavju [Analiza in razumevanje poročila o kompetencah](#).

Po zaključku razvojnega pogovora se obrazec zaklene, vanj pa je mogoče dodajati le komentarje, ki so vidni zgolj tistemu, ki jih doda. Ti služijo kot opomniki za prihodnje pogovore.



“Malo me je skrbelo, kdo vse lahko vidi moje rezultate presoje, zato sem vprašanje naslovil na Metko.

Metka mi je zagotovila, da so vsi rezultati presoje dostopni zgolj kadrovski službi organa, vodja vidi le presoje svojih podrejenih, zaposleni pa izključno svoje. Novi vodja nima vpogleda v presoje predhodnika (razen v dodeljene naloge in predloge usposabljanj), zato se razvojni proces prične od začetka.

Zdaj čakam, da pride kak nov vodja, da se moji stari grehi skrijejo ...”

Janez

PREGLEDOVANJE ANALITIČNO-STATISTIČNIH PODATKOV IN SPREMLJANJE RAZVOJA KOMPETENC

Na podlagi izvedenih razvojnih pogovorov in presoj kompetenc se v IS MUZA sproti samodejno generirajo analitično-statistični podatki. Ti med drugim služijo za spremljanje razvoja kompetenc in posameznih vedenj skozi leta, prepoznavanje najvišje presojanih kompetenc v posameznih NOE, ugotavljanje najslabše presojanih kompetenc v notranjih organizacijskih enotah ter za sistematično uvajanje ukrepov na ravni organa – usposabljanj, tutorskih programov in prilagoditev delovnih procesov.

V mesecih po razvojnem pogovoru s presojjo kompetenc vodja spremlja izvajanje dogovorjenih aktivnosti, beleži primere vedenj v IS MUZA in po potrebi organizira krajša vmesna srečanja. Ti zapisi predstavljajo podlago za prihodnji cikel presoje ter za sprotno prilagajanje razvojnega načrta.



“

Po tihem sem se vprašal, ali lahko UI opravi presojo namesto mene. V orodje UI sem vpisal: Ali lahko opraviš presojo mojih zaposlenih namesto mene?. Veste, kaj mi je ta prebrisanec napisal? Sem si kar skopiral:

Lahko ti pomagam pripraviti oceno zaposlenih, a dejanske presoje namesto tebe ne morem opraviti, saj nimam neposrednega vpogleda v njihovo delo, vedenje, rezultate ali dinamiko v tvojem oddelku.

Kar pa lahko naredim:

1. Pripravim vprašalnike za presojo (npr. 360-stopinjsko presojanje, samopresojo, presojo nadrejenega ipd.).
2. Pomagam analizirati zbrane podatke, če mi jih posreduješ.
3. Sestavim poročila ali povratne informacije za posamezne zaposlene na podlagi vnesenih informacij.
4. Svetujem glede razvoja kadrov, kar vključuje predloge za usposabljanja, napredovanja ali izboljšave.

Torej berem dalje ta priročnik, ker bom skoraj vse delo očitno opravi sam ... Mogoče mi bo lahko UI vsaj svetovala ... Zavedam pa se, da v UI nikoli ne smem vnesti osebnih podatkov o svojih sodelavcih (npr. poročila presoj).

Miha

”

KORISTNE POVEZAVE

- Izvajanje razvojnega pogovora v državni upravi: [Priročnik za vodje, javne uslužbenke in kadrovske službe](#)
- Video pomočnik: [IS MUZA – Objava in upravljanje ciklusa v vlogi kadrovske službe](#)
- Video pomočnik: [IS MUZA – Aktiviranje razvojnega pogovora v vlogi vodje](#)
- Video pomočnik: [IS MUZA – Izvedba razvojnega pogovora in povratna informacija o rezultatu presoje kompetenc med vodjem in javnim uslužbencem](#)
- Video pomočnik: [IS MUZA – Izpolnjevanje razvojnega pogovora in vprašalnika presoje kompetenc v vlogi vodje in javnega uslužbenca](#)



3.3 Izzivi pri presoji kompetenc

Model kompetenc in vprašalniki za presojanje kompetenc so bili pripravljene z mislijo na čim preprostejši postopek presoje. Kljub temu je pri njihovi uporabi in izvedbi presoje potrebna določena mera previdnosti. Kakovost presoje kompetenc je odvisna tudi od veščin presojevalca, zato bomo pogledali, kako lahko izboljšamo natančnost presojanja.

Presojanje kompetenc je zahtevna naloga – tako za kadrovske službe, ki mora postopek pripraviti in nuditi podporo pri izvedbi, kot tudi za vodje, ki presojajo svoje zaposlene. Z vidika kadrovske službe so najpogostejši izzivi:

- miti in prepričanja vodij glede presoje kompetenc (npr. presoja je nepotrebna, vsi zaposleni so proti ...)
- priprava presojevalcev za čim bolj nepristransko presojanje

Pripravljen model kompetenc kadrovikom in vodjem služi kot izhodišče in usmeritev, katere kompetence in vedenja so ključna za uspešno delo zaposlenih na določenem področju. Kadrovik in vodja lahko na podlagi poznavanja dela zaposlenega določita ustrezen sklop sorodnih delovnih mest in s tem pridobita informacijo o tem, katere kompetence so zanj najpomembnejše. IS MUZA samodejno predlaga nabor temeljnih kompetenc, poleg tega pa je smiselno razmisliti, katere dodatne kompetence so ključne glede na zahteve posameznega delovnega mesta. Pri vodstvenih položajih so to še vodstvene kompetence, pri strokovnjakih pa delovno specifične.

Presoja in pogovor o rezultatih potekata v okviru razvojnih pogovorov. Presojanje kompetenc je smiselno ponoviti, potem ko so imeli zaposleni dovolj priložnosti za nadgradnjo svojih kompetenc. Najpogosteje se to zgodi po enem letu, lahko pa tudi prej, kadar opazimo spremembo v vedenju zaposlenega.

Največ časa pri presoji kompetenc kadroviki namenijo pripravi presojevalcev. S presojanjem kompetenc so namreč povezani številni izzivi, s katerimi se presojevalci srečujejo. Strnemo jih lahko v naslednje točke:

- Kako imeti v mislih celoten nabor vedenj?
- Kako bolj zaupati lastnim opažanjem o zaposlenem?
- Kako bolj zaupati v celoten proces in njegove dolgoročne pozitivne učinke?
- Kako pošteno razlikovati med zaposlenimi pri presojanju njihovih kompetenc?



“ Če bom želel spremljati vsa vedenja svojih sodelavcev, si bom moral priskrbeti dodatne oči. Ali pa vsaj očala z umetno inteligenco, ki bi samodejno beležila opažanja. No, očal še nekaj časa ne bom imel, imam pa vsaj možnost beležk za posameznega zaposlenega v IS MUZA, da se lažje spomnim, kaj sem kdaj opazil.

Miha

”

Mnenje vodje je kot vsako drugo mnenje subjektivno. Povsem objektivna presoja ne obstaja, lahko pa se naučimo biti manj subjektivni. Izzivi za vodje so torej povezani s tem, kako čim pravičneje presojati kompetence vseh sodelavcev. Pomembno je poudariti, da do subjektivnosti prihaja zaradi različnih dejavnikov, od katerih so le nekateri pod nadzorom vodij. Če denimo vodstvo uporabi rezultate presoje kompetenc kot merilo uspešnosti zaposlenih in na tej podlagi določi nagrade, se lahko zgodi, da vodje svoje sodelavce namenoma presodijo višje, kot bi bilo realno.

V večini primerov pa do subjektivne presoje prihaja nenamerno, saj je naša sposobnost, da si zapomnimo veliko količino podatkov – kar je pri presojanju kompetenc nujno – omejena. V tabeli 2 so povzete najpogostejše nenamerne napake pri presojanju kompetenc drugih ljudi, povezane z omejitvami našega zaznavanja in pomnjenja.



Tabela 2

Pogoste nenamerne napake pri presojanju kompetenc

	HALO UČINEK	NAPAKA KRITERIJA	NAPAKA PRELIVANJA
Značilnost	Vodja poda podobne presoje pri vseh vedenjih. Zaposlenega presoja na podlagi splošnega vtisa.	Nekateri vodje vse zaposlene presojajo na podoben način – prevladujejo pozitivne ali povprečne vrednosti.	V različnih letih se vrednosti pri istem zaposlenem ponavljajo. To je pogosto v kolektivih, ki dolgo delujejo skupaj.
Metodološka rešitev	Vodja najprej presodi vse zaposlene pri isti kompetenci, nato nadaljuje z naslednjo.	Jasno komuniciramo osrednji namen presoje kompetenc: prepoznavanje razvojnih priložnosti.	Vodje je treba spomniti na vedenja znotraj določenega obdobja. To posebej izpostavimo v navodilih.
Razmislek pri vodji	Sprotno beleženje vedenj pri zaposlenem in zbiranje informacij z več virov, še preden se vodja loti presoje.	Raziščemo vzroke – morda vodja ne želi prevzeti odgovornosti za presojo. Visoke vrednosti so lahko posledica težnje po ohranjanju socialnega miru.	Zapisovanje ključnih dogodkov v določenem obdobju je najmočnejši učinek proti tej napaki.



“Imel sem navado, da sem vse svoje zaposlene presojal zelo blago, samo da je bil mir v hiši. Potem pa sem ugotovil, da to ni bilo najbolje, saj so postali samozadovoljni in brezvoljni. In kar je še najbolj zanimivo, moji najbolj uspešni sodelavci so bili zaradi tega celo jezni name! Pa je šel mir po gobe ...”

Miha



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Pomoč pri dilemah	Podpora pri razmišljanju in iskanju argumentov ob dilemah v presoji.	Deluj kot nevtralni UI-asistent presoje kompetenc. Pomagaj mi razmisliti in argumentirati dilemo pri presoji. Kompetenca: npr. Proaktivnost v storitvah [prilepite opis kompetence]. Vedenjski kazalniki kompetence: [prilepite vedenjske kazalnike]. Dilema presoje: kolebam med [X] in [Y] (lestvica 1-5). Dokazi/opažanja: [zapišite kaj ste opazili v zadnjem obdobju – konkretna vedenja zaposlenega in kakšen učinek so imela ta vedenja na ekipo in rezultate] Kako odgovori: 1. Poveži vsako vedenje zaposlenega z ustreznim vedenjskim kazalnikom. 2. Zapiši argumente ZA višjo vrednost in argumente ZA nižjo vrednost presoje – sklicuj se na zapisana opažanja. 3. Preveri pristranskosti pri presoji kompetenc. Opiši, zakaj bi bila lahko prisotna in kako jo omilim. 4. Navedi manjkajoče dokaze in postavi največ tri ciljna vprašanja, ki mi pomagajo razmisliti o dodatnih argumentih za določeno vrednost.



04

PODAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ

- 4.1 Analiza in razumevanje poročila o kompetencah
- 4.2 Tehnike podajanja povratnih informacij za razvoj zaposlenih
- 4.3 Izzivi pri podajanju povratnih informacij
- 4.4 360° povratna informacija in njene različice
- 4.5 Primer razvojnega razgovora z zaposlenim



4. Podajanje povratnih informacij

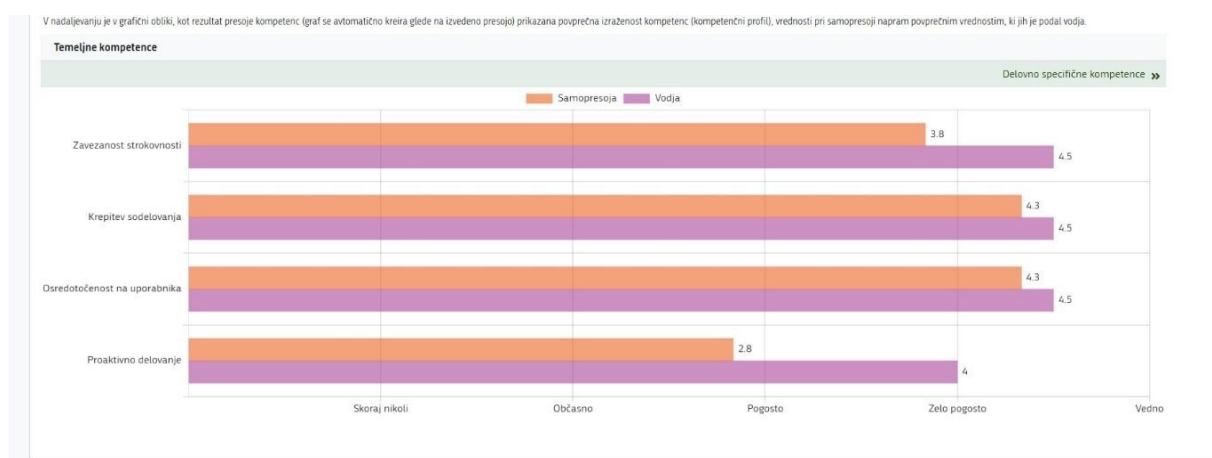
V nadaljevanju predstavljamo bistvene elemente podajanja povratnih informacij po presoji kompetenc.

4.1 Analiza in razumevanje poročila o kompetencah

Priprava na razvojni pogovor se začne z natančno analizo poročila o presoji kompetenc zaposlenega. V poročilu je predstavljen kompetenčni profil zaposlenega, ki lahko vključuje presojo vodje, samopresojo zaposlenega in včasih tudi presojo sodelavcev ali končnih uporabnikov (v primeru 270° ali 360° povratne informacije). Kompetenčni profil je dragocen vir vpogleda v potencial in področja, kjer so pri zaposlenem potrebne izboljšave. Ključno je, da poročilo o kompetencah razumemo celostno ter iz njega izluščimo bistvene ugotovitve. V nadaljevanju je pojasnjeno, kako poročilo sistematično analizirati in rezultate uporabiti za učinkovit ter motivacijsko naravnani razvojni pogovor.

RAZUMEVANJE STRUKTURE POROČILA O KOMPETENCAH

Poročilo, ki ga po oddaji vprašalnikov pripravi IS MUZA, primerja samopresojo zaposlenega (oranžna vrstica) in presojo vodje (vijolična vrstica) za vsako vedenje (kazalnik) vsake presojane kompetence. Razumevanje vseh elementov grafa je nujno, da povratna informacija ne ostane pri suhoparni vrednosti, temveč postane izhodišče za kakovosten pogovor ter dogovor o nadaljnjem razvoju.



Slika 12

Graf s primerjavo rezultatov presoje in samopresoje kompetenc

Os X predstavlja petstopenjsko opisno lestvico od Skoraj nikoli do Vedno. Dolžina vrstice kaže, kako pogosto je bilo vedenje opaženo. Vsaka vrstica ustreza eni kompetenci (npr. Zavezanost strokovnosti), številka na koncu vrstice označuje povprečno vrednost (npr. 4,1).

V nadaljevanju so prikazani rezultati presoje in samopresoje po posameznih vedenjih ter porazdelitev presoj vedenj znotraj kompetence (kolikšen delež vseh presojanih vedenj je bil presojan z vrednostmi 1, 2, 3, 4 ali 5). Ta porazdelitev pomaga razumeti, ali so nizke vrednosti osamljene ali je več različnih vedenj presojanih nizko. Na primer, če pri neki kompetenci poročilo kaže, da 50 % vedenj sodi v kategorijo Vedno (5) in preostalih 50 % v Zelo pogosto (4), pomeni, da zaposleni pri vseh vedenjih te kompetence dosega visoke vrednosti – kompetenca je njegova izrazita moč. Če pa se pojavijo tudi vrednosti Občasno (2) ali Pogosto (3), to kaže, da določena vedenja znotraj te kompetence niso tako pogosto izražena in zahtevajo pozornost.



ANALIZA VREDNOSTI – PREPOZNAVANJE VZORCEV IN Odstopanj

Pri analizi poročila moramo najprej pogledati splošno sliko kompetenc. Najprej ugotovimo, katere kompetence imajo najvišje povprečne vrednosti (močna področja) in katere najnižje (šibka področja). Pomembno je upoštevati tako absolutno vrednost (visoke ali nizke vrednosti glede na lestvico) kot tudi relativno razliko (ali je neka kompetenca bistveno višje ali nižje presojana kot ostale kompetence v profilu). Na primer, vse temeljne kompetence so morda presojane z visokim povprečjem 4,5, le kompetenca Analitično razmišljanje je presojana s povprečjem 3,0. Absolutno gledano je 3,0 zmeren rezultat presoje kompetenc, relativno pa je v tem primeru najnižje ovrednotena kompetenca zaposlenega, ki zato izstopa kot potencialna razvojna priložnost. Ni pa nujno, da so razvojne priložnosti omejene na najnižje ovrednotene kompetence. Močne točke so tudi dobra podlaga za razvoj, saj razkrivajo potencial za odličnost.

Pri pregledu vsake kompetence pazimo, da nas povprečna vrednost ne zavede. Povprečje lahko zakrije velike razlike med posameznimi vedenji, ki sestavljajo kompetenco. Zato je nujno podrobneje pogledati tudi posamezna vedenja znotraj kompetence. Če vidimo, da je neko vedenje vodja presodil bistveno nižje kot ostala, to vedenje znižuje povprečje kompetence in nakazuje zelo specifičen izziv. Nasprotno pa vedenje z vrednostjo 5 izstopa v pozitivni smeri kot močna točka zaposlenega.

Na primer: recimo, da ima kompetenca *Krepitev sodelovanja* povprečje 3,5. Pod tem povprečjem se lahko skriva raznolika slika: poročilo lahko pokaže, da je pri vedenju *Aktivno prenaša znanje oziroma izkušnje med različnimi generacijami* zaposleni presojan s 5, medtem ko je vedenje *Uspešno sodeluje s posamezniki, ki prihajajo izven njegove/njene delovne sredine* presojano le z 2. Če bi gledali samo povprečje 3,5 (kar je zmerno), bi spregledali, da ima zaposleni na enem pomembnem vedenju resno pomanjkljivost.



“Mihi sem svetovala, naj bo pozoren na vedenja, ki v profilu močno odstopajo – v pozitivno ali negativno smer. Izstopajoča vedenja so dragoceni namigi za pogovor: pohvali naj izjemna vedenja in razišče tista, kjer obstaja največ prostora za napredek. Ni pa nujno, da je največji napredek mogoč ravno pri najnižje presojanih vedenjih, saj se včasih največji potencial skriva pri vedenjih, ki so že prepoznana kot prednost zaposlenega, in ki lahko v prihodnosti s krepitvijo postanejo še večja dodana vrednost zaposlenega.”

Metka



RAZLIKE MED PRESOJO IN SAMOPRESOJO

Razlike med samopresojo in presojo vodje odpirajo prostor za strukturiran pogovor. Zato najprej preverimo, kako se ujemata presoja vodje in samopresoja zaposlenega pri vsaki kompetenci. Majhne razlike so običajne in razumljive. Posebej pa izpostavimo kompetence (ali posamezna vedenja) z večjimi razhajnji.



“Ko naletim na večji razkorak med presojo in samopresojo, še enkrat pregledam svoje zapiske in utemeljitev presoje, nato pa zapišem vprašanja, ki jih bom odprla na razgovoru:

- Ali je imel zaposleni jasno opredeljena pričakovanja?
- Ali sem mu jih kot vodja dovolj jasno posredovala?

Morda pa ne zaznam vseh njegovih prizadevanj in dosežkov. Med pogovorom se zato zavestno osredotočim prav na tista vedenja in kompetence, kjer so razlike največje, saj prav tam najhitreje prideva do ključnih spoznanj in napredka – tako z moje kot z njegove strani.

Metka

”



“Kaj pa je sploh majhna in kaj velika razlika? Pri košarki mi je to čisto jasno. Miha mi je razložil, da pri presojanju kompetenc ni zelo jasne ločnice med veliko in majhno razliko, ampak je vredno raziskati vsa vedenja znotraj kompetence, kjer so razlike med najinima presojava večje od 0,7 točke na petstopenjski lestvici.

Janez

”

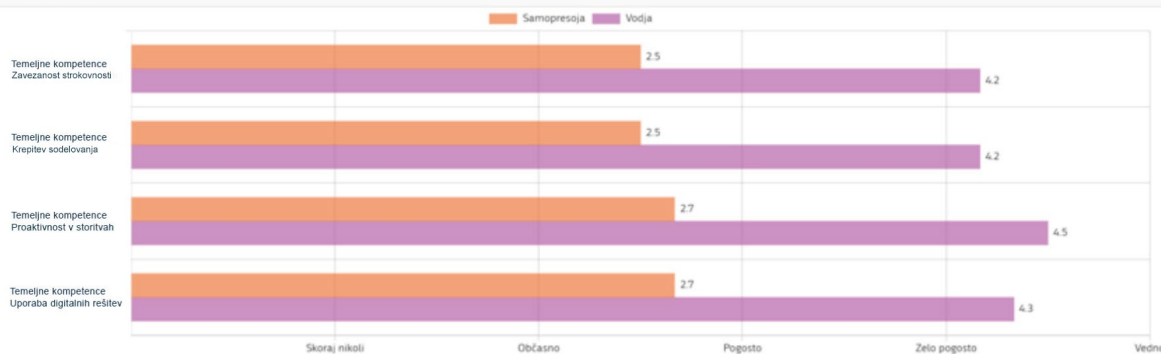
Rezultat presoje in samopresoje kompetenc

Vprašalnik za presojo kompetenc

Poročnik Izvodi poročila

V nadaljevanju je v grafični obliki, kot rezultat presoje kompetenc (graf se avtomatično kreira glede na izvedeno presojo prikazana povprečna izraženost kompetenc (kompetenčni profil), vrednosti pri samopresoji napram povprečnim vrednostim, ki jih je podal vodja.

Temeljne kompetence



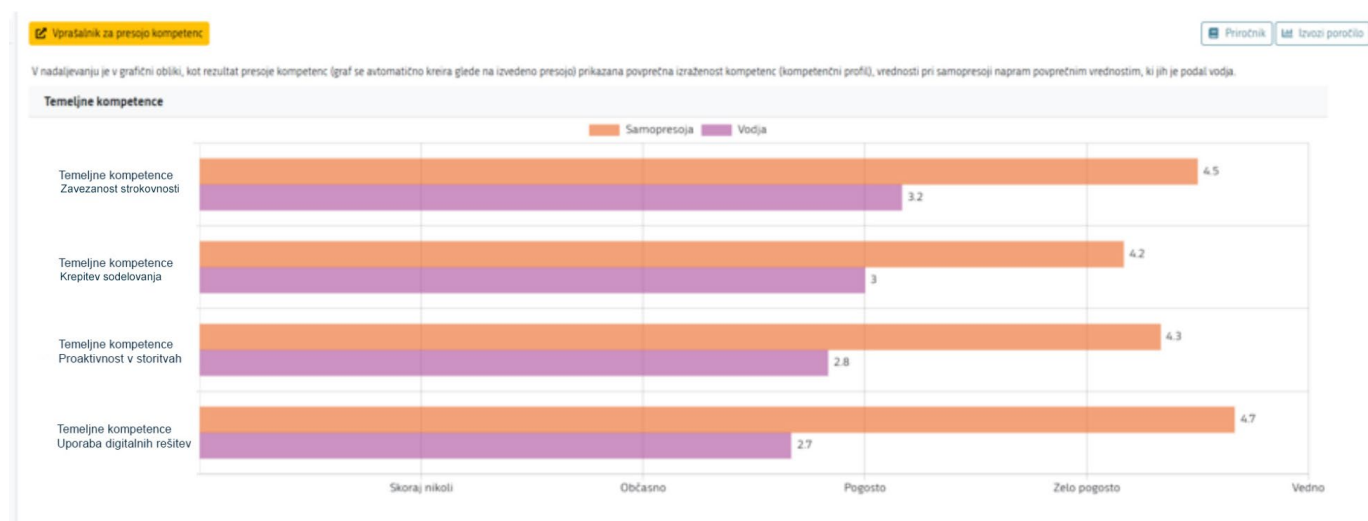
Slika 13

Primer razkoraka med presojo in samopresojo, kjer se zaposleni podcenjuje



Na podlagi razlik med presojo vodje in samopresojo lahko prepoznamo vzorce, ki pomagajo odpreti pogovor. Razhajanja se lahko pojavijo v obe smeri. Včasih se zaposleni presodi nižje od svojega vodje – na primer, pri večini kompetenc se posameznik presodi s 3, medtem ko ga vodja presodi z vrednostmi 4 ali 5, kot kaže zgornja slika.

Če opazimo, da se zaposleni sistematično podcenjuje (pogosto sebe presoja nižje v primerjavi z vodjo, npr. za 0,7 točke ali več), lahko sklepamo, da je oseba morda pretirano samokritična ali ne prepozna povsem svojih močnih platí. Tak zaposleni morda še ni ozavestil vseh svojih kompetenc oziroma ima zelo visoka merila do sebe. Če pogledamo zgornjo sliko, pri večini kompetenc sicer ni tako velikega razkoraka med presojo in samopresojo, vendar pa obstaja težnja k bolj kritičnemu pogledu na lastno delo. To velja imeti v mislih in spremljati tudi v prihodnjih ponovitvah presoje kompetenc, hkrati pa z opozarjanjem na primere dobrih vedenj zaposlenega ozaveščati, kaj vse že dela dobro.



Slika 14

Primer razkoraka med presojo in samopresojo, kjer se zaposleni precenjuje

Po drugi strani pa se lahko zgodi, da se zaposleni presodi bolje od vodje – denimo, večini kompetenc si sam pripiše vrednosti 5, vodja pa jih vidi na ravni 3 ali 4, kot kaže zgornja slika. Če zaposleni vztrajno precenjuje svoje sposobnosti (se presodi višje od drugih za okoli 0,7 točke ali več), obstaja verjetnost, da nima povsem realne slike o svojem vedenju in kakovosti dela. V takem primeru naj vodja spoštljivo, a odločno in s konkretnimi dokazi o vedenjih predstavi svoja opažanja ter zaposlenemu pomaga oblikovati bolj realen pogled na trenutno delo. Zaposlenemu lahko tudi pojasni, kakšno vedenje in kako pogosto bi ga bilo treba izkazovati za višjo vrednost pri presojanju. V vsakem primeru je graf, ki primerja presojo in samopresojo, dragoceno izhodišče za razvojni pogovor.

**Tabela 3***Možne interpretacije in vprašanja za odprtje pogovora pri posameznih tipih razhajanj v presoji in samopresoji*

Tip razhajanj pri presoji	Interpretacija	Vprašanja za odprtje pogovora
Majhne razlike ($\leq 0,7$ točke)	Presojevalca imata dokaj podobno sliko o kompetenci – bodisi gre za že razvito moč, bodisi za jasno prepoznano razvojno potrebo.	Se strinjate, da gre za obstoječo prednost oziroma izziv? Kaj je po vašem mnenju prispevalo k temu ali kaj vas je pri tem oviralo?
Samopresoja višja od presoje vodje	Zaposleni se pogosteje vidi v želenem vedenju kot vodja (t. i. slepa pega).	Lahko navedete konkreten primer, ko ste to vedenje izkazali?
Presoja vodje višja od samopresoje	Zaposleni podcenjuje svoje sposobnosti.	Zakaj menite, da sem vam dodelil/dodelila višjo vrednost? Katere svoje dosežke bi lahko izpostavili kot dokaz za višjo vrednost, ki sem vam jo dodelil/dodelila?
Velike razlike med različnimi kompetencami	Različne ravni razvojne zrelosti – priložnost za ciljno usmerjen razvojni načrt.	Na katero kompetenco se bova najprej osredotočila glede na vaše cilje?

Razvoj kompetenc temelji na iskrenem dialogu. Če zaposleni svoj profil prejme dan ali dva pred pogovorom, mu to omogoča, da sam izbere kompetence, ki bi jih želel podrobneje raziskati. V pogovoru z zaposlenim poudarimo skupno prepoznane močne točke iz presoje in samopresoje, da utrdimo zavedanje o usklajenih opažanjih. Pri razhajanjih izberemo radoveden ton in se sklicujemo na opise vedenj, ne na osebne oznake (npr. »tu ste se dobro organizirali« namesto »vi ste organizirana oseba«). Zaposlenega spodbudimo k samorefleksiji na podlagi dejstev, in sicer z vprašanji, kot so:

- Kaj ste sami opazili pri svojem vedenju?
- Kaj mislite, da sem opazil/a jaz?
- Katere povratne informacije ste prejeli od sodelavcev ali uporabnikov?

Razpravo povežemo s specifičnimi cilji delovnega mesta in organizacije – kompetence niso same sebi namen, temveč sredstvo za doseganje boljših rezultatov.



“Preden vodja iz razlik v vrednostih sprejme dokončne zaključke o zaposlenem, naj se prepriča, da je ta pravilno razumel merila za presojanje. Lestvice v kompetenčnih modelih so lahko subjektivne; nekateri posamezniki razumejo kriterije za najvišje vrednosti strožje, drugi bolj ohlapno. Zato je koristno v pogovoru preveriti, kako je zaposleni razumel opise kategorij (npr. kaj si predstavlja pod Vedno in Zelo pogosto). Če se izkaže, da je do razlike prišlo zaradi različnih interpretacij lestvice ali pričakovanj, lahko vodja in zaposleni to razjasnita in se iz tega nekaj naučita. Šele po takšni razjasnitvi se lotimo oblikovanja konkretnih razvojnih sklepov.”

Metka

”



PRENOS UGOTOVITEV V AKCIJSKI NAČRT

Ko so pregledani vsi podatki – povprečne vrednosti, vedenja znotraj kompetenc, razlike med presojevalci – je naša naloga, da iz te obilice informacij izluščimo ključne ugotovitve. To pomeni, da opredelimo, katera so glavna razvojna področja, vredna poglobljene obravnave v razvojnem pogovoru.

Močne točke (prednosti): Prepoznati moramo kompetence, kjer ima zaposleni visoke vrednosti ali presega pričakovanja. To so področja, na katera je lahko ponosen, in jih v pogovoru vsekakor omenimo ter pohvalimo. Na primer, če poročilo kaže, da ima zaposleni pri kompetenci Zavezanost strokovnosti povprečje 4,5 in je to ena najvišje presojanih kompetenc, je to vsekakor vredno izpostaviti. Izpostavimo tudi vedenja z najvišjo vrednostjo (npr. Vedno), saj so temelj za motivacijo in nadaljnji razvoj. Zaposleni naj čuti, da njegovi dosežki in znanja ne ostajajo neopaženi.

Poleg motivacijskega učinka bo priznanje teh močnih točk zaposlenemu pomagalo tudi razumeti, na katerih svojih kvalitetah lahko gradi pri premagovanju izzivov. Včasih lahko močna kompetenca pomaga izboljšati šibkejšo – na primer, visoka proaktivnost (prednost) lahko deloma pomaga nadomestiti manj učinkovito kompetenco organiziranosti (šibkost), ker je zaposleni pripravljen preizkušati nove rešitve za organizacijo svojih nalog.



“Najprej smo imeli navado, da smo v poročilu pogledali najvišje rezultate, ki jih je zaposleni dosegel pri posamezni kompetenci, in te obravnavali kot njegove najmočnejše točke, ki jih ni potrebno razvijati. Potem pa smo ugotovili, da je včasih smiselno razvijati prav tiste kompetence, ki so bile najvišje presojane – odvisno od tega, kako pomembna je določena kompetenca za posameznikovo delo in ali lahko z razvijanjem že dobro razvitih kompetenc zaposleni ustvari novo dodano vrednost.”

Metka

Šibka področja (razvojne potrebe): Nato poiščemo največje vrzeli med samopresojo in presojo. To so kompetence (ali konkretna vedenja znotraj kompetenc), kjer so presoje nizke ali bistveno nižje od zelenega nivoja. Pri tem imejmo v mislih pomembnost kompetence za delo: ni nujno smiselno kot glavno razvojno prioriteto izbrati najnižjo presojano kompetenco, če ta za delovni uspeh ni ključna. Bolje se je osredotočiti na tiste šibkosti, ki najbolj vplivajo na uspešnost zaposlenega na delovnem mestu ali na sodelovanje z drugimi. Denimo, če ima inšpektor nizko presojano kompetenco Spoštljiv odnos (kar je bistveno za njegovo vlogo, saj dnevno dela z ljudmi), bo to gotovo bolj prednostna razvojna točka kot pa nižja vrednost pri kompetenci Usmerjenost na prihodnost.

Tudi kompetence, ki so se pokazale kot delno razvite, lahko postanejo konkretni razvojni cilji. Na primer, kompetenca Krepitev sodelovanja se lahko spodbuja z vključitvijo v projektno delo, kjer zaposleni sodeluje z različnimi oddelki. Za razvoj Proaktivnosti v storitvah pa lahko zaposlenemu zaupamo manjšo nalogo, ki jo samostojno vodi od začetka do konca.



“Torej sem uradno potrjen kot delno proaktiven? Aktiven sem torej že dovolj, ‘pro’ bom pa postal čez čas.”

Janez



V okviru analize poročila o kompetencah se oblikuje tudi osnova za določitev nadaljnjih usposabljanj in razvojnih aktivnosti, ki podpirajo nadgradnjo kompetenc zaposlenega.



“Na podlagi pogovora o rezultatih presoje vodja skupaj z zaposlenim identificira ključna področja za razvoj in v skladu z njimi predlaga ustrezne ukrepe: vključitev v programe Upravne akademije, interni prenos znanja, projektno delo, podporo s strani sodelavca ali vodje ali druge oblike neformalnega učenja.”

Metka

IS MUZA omogoča neposredno izbiro iz šifranta usposabljanj ali vnos specifičnih aktivnosti ter generira nabor potreb po usposabljanjih za posameznega zaposlenega, organizacijsko enoto in celotni organ. Ti podatki so na voljo vodji in kadrovski službi kot orodje za strateško načrtovanje razvoja kadrov v organu. Več o razvojnih aktivnostih za posamezne kompetence pa pišemo tudi na [tem mestu](#). S tem se presoja kompetenc neposredno povezuje s ciljno naravnanimi razvojnimi ukrepi in spodbuja kulturo vseživljenjskega učenja.



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Seznam odprtih vprašanj za raziskovanje motivacije	8 vprašanj, ki pomagajo razumeti, zakaj zaposleni želi (ali ne želi) razvijati določeno kompetenco.	Pripravi 8 odprtih vprašanj, s katerimi lahko vodja razišče notranjo motivacijo zaposlenega za razvoj kompetenc.

4.2 Tehnike podajanja povratnih informacij za razvoj zaposlenih

V nadaljevanju podajamo nekaj konkretnih tehnik, s katerimi si lahko pomagamo pri podajanju povratnih informacij v okviru razvojnega pogovora z zaposlenim. Predstavljene tehnike so uporabne tudi v drugih situacijah, kjer naslavljamo vedenja drugih oseb in jim podajamo povratne informacije (npr. v izbirnih postopkih).

SBI MODEL

SBI (ang. *Situation-Behavior-Impact*) model je eden najpogostejše uporabljenih modelov za podajanje povratnih informacij (tudi manj prijetnih). Pri tem je pomembno, da naslavljamo specifično situacijo in vedenje zaposlenega ter učinek, ki ga je to vedenje imelo.

Situacija (S – Situation): Vodja natančno pojasni, v kateri situaciji je opazil vedenje.

Vedenje (B – Behavior): Vodja opiše, kaj točno je opazil. Navaja le dejstva, brez sklepov o namenih ali osebnosti.

Učinek (I – Impact): Vodja opiše posledice in učinke vedenja. Kakšen je vpliv vedenja na vodjo, na druge, na rezultate pri delu?



“ Pri svojem delu rada uporabljam SBI model. Običajno začnem nekako tako, da najprej opišem **situacijo**, ki me je zmotila, npr.: »Pred 45 minutami, ko smo bili sredi sestanka, sem opazila ...«

Potem navedem **vedenje**, ki ni bilo skladno z mojimi pričakovanji: »... da ste bili zelo zaposleni z mobilnim telefonom. Niste delovali osredotočeno na vsebino sestanka ali na druge udeležence.«

Nazadnje zaposlenemu pojasnim **učinek**, ki ga je imelo njegovo vedenje: »Počutila sem se neprijetno. Udeleženci sestanka so večkrat pogledovali proti vam, če se boste vključili v razpravo. Dva člana sta tudi sama začela brskati po mobitelu. Težko mi je bilo nadaljevati z vodenjem sestanka.«

To sicer ni del SBI modela, vendar po podani povratni informaciji zaposlenega običajno vprašam, ali ima kak predlog za prihodnje podobne situacije. Če se zaposleni ne domisli nobenega predloga, mu pomagam s svojim (npr.: »Ali bi lahko naslednjič na sestanek prišli brez telefona?«)

Metka

”

Po tretjem koraku je smiselno dobiti odziv od zaposlenega. Ta se lahko nanaša na to, kako je videl situacijo, kako bi lahko v prihodnje izboljšal svoje vedenje, da bi dosegel boljši učinek, ali vsaj na odziv glede vodjevega predloga, kako lahko naslednjič ravna drugače.

STAR MODEL

Čeprav smo model STAR omenjali v smernicah o zaposlitvenem razgovoru, je enako uporaben tudi v primeru podajanja povratnih informacij. Podoben je SBI modelu, le da doda še nov element – nalogo.

Metoda STAR deluje na naslednji način:

- **Situacija (S – *Situation*)**: vodja opiše razmere (ali kontekst), v katerih se je nekaj zgodilo. Vodja: »Pred 45 minutami, ko smo bili sredi sestanka ...«
- **Naloga (T – *Task*)**: v nadaljevanju vodja opiše konkretno nalogo, glede katere želi podati povratno informacijo.
- **Vodja**: »... je bila vaša naloga, da na sestanku posredujete vaša stališča o obravnavani zadevi.«
- **Ukrepanje (A – *Action*)**: vodja pojasni, kakšno vedenje je zaposleni izkazal v določeni situaciji.
- **Vodja**: »Opazila sem, da ste bili zelo zaposleni z mobilnim telefonom. Niste delovali osredotočeno na vsebino sestanka ali na druge udeležence.«
- **Rezultat (R – *Result*)**: kakšen je bil izid vedenja in kako je zaposleni s takim vedenjem vplival na druge?

Vodja: »Počutila sem se neprijetno. Udeleženci sestanka so večkrat pogledovali proti vam, če se boste vključili v razpravo. Dva člana sta tudi sama začela brskati po mobitelu. Težko mi je bilo nadaljevati z vodenjem sestanka.«



S podajanjem povratnih informacij s tehniko STAR poleg širšega konteksta pojasnimo tudi, kaj je bila v dani situaciji odgovornost (naloge) zaposlenega. Ta način podajanja povratnih informacij je priljubljen, vendar se – tako kot pri modelu SBI – ne osredotoča na izboljšave in spremembe, kar pa omogočata modela, ki ju predstavimo v nadaljevanju.

TEHNIKA SENDVIČA

Tehnika sendviča predvideva, da vodja začne s pozitivno informacijo, nadaljuje z negativno povratno informacijo ter konča s pozitivno informacijo ali pozitivnim predlogom. Slabost te tehnike je, da bodo določene skupine zaposlenih slišale samo pozitivne vidike, zato ni primerna za vse zaposlene, medtem ko bodo druge skupine zaposlenih preslišale pohvalo in se pretirano osredotočile zgolj na kritiko. Poleg tega lahko vodja na tak način deluje preveč šablonsko in zato manj prepričljivo.



“Žemlja sicer ni moj najljubši del sendviča, pri sendvič povratni informaciji pa sem osredotočen skoraj izključno na žemljo. Tiste kisle kumarice na sredini pa bom že kdaj drugič pojedel.”

Janez

MODEL GROW

Model GROW je temelj mentorskega dela. S ciklom ciljno usmerjenih vprašanj vodja in zaposleni najprej določita, kateri cilj želi zaposleni doseči. Nato preverita trenutno, realno stanje, potem pa preideta k različnim možnostim in zaključita z nadaljnjimi koraki (kaj sledi). Z modelom GROW ali s posameznimi vprašanji iz modela si lahko pomagajo tudi vodje pri podajanju povratne informacije. Model je enostaven in nudi osnovo za pogovor z zaposlenim.

Tabela 4

Vprašanja v GROW modelu

I. Cilj (G – Goal)	II. Realnost (R – Reality)
Primer vprašanj: - Kaj bi želeli, da se do naslednjega srečanja spremeni v vašem poročilu s kompetenčnim profilom? - Kaj bi na podlagi slišane povratne informacije lahko bil vaš cilj? - Kako izgleda dober rezultat? - Kako boste vedeli, da ste dosegli cilj? - Kako bodo drugi vedeli, da ste dosegli svoj cilj? - Kaj bi si želeli, da bi se vam dogajalo, pa se vam zdaj ne – ali obratno, česa si ne bi želeli, pa se vam zdaj dogaja?	Primer vprašanj: - Kaj se trenutno dogaja? - Kako vi vidite situacijo? - Kaj ste doslej poskusili spremeniti? - Kakšen učinek ima to vedenje nas vas? - Kaj o tem mislijo drugi ljudje? - Kaj že počnete, da bi spremenili situacijo? - Kateri drugi dejavniki so še pomembni?



III. Možnosti (O – Options)	IV. Kaj sledi (W – What next)
Primer vprašanj: - Kaj bi lahko naredili? - Kaj še? - Kaj, če se nič ne spremeni? - Kakšne bi bile posledice, če se nič ne spremeni? - Kdo bi vam lahko pomagal? - Katere možnosti razvoja obstajajo? - Katere možnosti se vam zdijo najbolj zanimive? - Kaj bi rekli, če bi bili vi v moji vlogi? - Bi želeli slišati moj predlog?	Primer vprašanj: - Kaj boste zagotovo naredili glede tega – in do kdaj? - Kaj bo najprej prineslo spremembo? - Kaj bo vaš prvi korak? - Kdo bi vam lahko pomagal? - Kako vam lahko jaz pomagam? - Kako močno si to želite in kaj vam bo to prineslo?

MODEL EASE

Model EASE je koristen, kadar želimo na spoštljiv in empatičen način nasloviti vedenja, ki so manj prijetna. V povratni informaciji vodja izkaže:

- Empatijo (E – *Empathy*): do zaposlenega je razumevajoč in spoštljiv, npr.: »Vidim, da ste trenutno v težkem obdobju.«
- Asertivnost (A – *Assertiveness*): povratno informacijo poda odločno, a ne napadalno, npr.: »Pri vašem delu se v zadnjem času kopičijo zaostanki.«
- Podporo (S – *Support*): zaposlenemu nudi podporo pri nadaljnjem razvoju, npr.: »Kako vam lahko pomagam zmanjšati zaostanke?«
- Pričakovanja (E – *Expectations*): zaposlenemu jasno pove, kakšna pričakovanja ima do njegovega dela in zakaj, npr.: »Dobro bi bilo, da zaostanke do konca leta zmanjšate na minimum, zato vas prosim, da razmislite, kako bi to lahko uresničili.«

Na ta način lahko vodja poda povratne informacije, ki so hkrati spoštljive, jasne in usmerjene k rešitvi.

TEHNIKA AID

Tehnika AID predvideva, da se pri podajanju povratne informacije osredotočimo na razvojne vidike prihodnjega vedenja:

- Dejanje (A – *Action*): katero vedenje ni bilo ustrezno? Npr.: »Zamudili ste rok oddaje projekta.«
- Učinek (I – *Impact*): kakšen učinek je imelo vedenje? Npr.: »To je pri drugih članih vaše ekipe ustvarilo dodaten stres, ker so morali prilagoditi svoje druge obveznosti.«
- Razvoj (D – *Development*): kaj lahko zaposleni naslednjič naredi drugače? Npr.: »Prosim, da naslednjič vnaprej sporočite izzive, s katerimi se soočate pri zaključevanju projekta, da bomo lahko učinkoviteje spremljali napredek projekta.«



MODEL FFI

V FFI (ang. *Feedforward interview*) se vodja med razgovorom osredotoči le na pozitivne vidike vedenja zaposlenega (vrednote, osebnostne moči). Model temelji na predpostavki, da bo zaposleni lažje razvijal svoje prednosti kot šibke plati. Vodja pomaga zaposlenemu ozavešiti najboljše aktivnosti s postavljanjem vprašanj in aktivnim poslušanjem. Nato skupaj oblikujeta okolje, v katerem se močne točke zaposlenega lažje izrazijo. To zaposlenega opolnomoči in ga motivira za spremembo. Tako kot drugi modeli povratnih informacij tudi FFI ne zagotavlja uspeha. Ni priporočljiv denimo pri zaposlenih z nizko motivacijo za spremembe. Dobro pa se obnese pri pretirano samokritičnih osebah ali pri tistih, kjer obstaja zgodovina nesoglasij z vodjo (in bo zaposleni pričakoval predvsem napad in negativno kritiko).

1. Vodja usmeri zaposlenega k iskanju **izkušenj, ki nakazujejo uspešno delo**. Na primer: »Opišite situacijo, ko ste bili še posebej uspešni pri delu.« / »Kdaj ste se počutili še posebej zavzeti in motivirani za opravljanje dela?«
2. Vodja se z aktivnim poslušanjem približa **miselnemu svetu zaposlenega**. Pomaga mu razumeti okoliščine, v katerih je dosegal najboljše rezultate, npr.: »Kaj konkretno ste takrat mislili ali čutili?« / »Katere potenciale ste takrat aktivirali?« / »Kaj vam je pomagalo doseči ta rezultat?«
3. Vodja pomaga podrobno raziskati **okoliščine, ki so pozitivno vplivale** na izražanje želenih vedenj. Npr.: »Kaj v okolju ali organizaciji vam je pomagalo, da ste bili takrat lahko uspešni?« / »Na kakšen način so drugi prispevali k izražanju vaših vedenj?«
4. Vodja pomaga zaposlenemu poiskati **individualen recept za uspeh**. Skupaj iščeta možnosti za zmanjšanje razkoraka med želenim in dejanskim stanjem. Npr.: »Kaj lahko v prihajajočem letu naredite za ustvarjanje pogojev, v katerih boste delovali podobno kot takrat?« / »Kaj lahko prispevam jaz?«

Ena od metod, ki so dobro uveljavljene za namene podajanja povratne informacije, je tudi metoda 360° povratne informacije in njene različice, o kateri pišemo [v naslednjem poglavju](#).



Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
SBI scenarij po meri	3-stopenjski SBI osnutek (Situacija-Vedenje-Učinek) in predlagano vprašanje »Kaj lahko storite drugače?«.	Na podlagi spodnjega opisa situacije mi pripravi SBI povratno informacijo (≤ 120 besed) in dodaj zaključno vprašanje za načrt izboljšav. [vnesite opis situacije]
Seznam vprašanj po GROW modelu	Seznam vprašanj po GROW modelu 12 odprtih vprašanj (3 × G-R-O-W) za usmerjanje pogovora od cilja do akcije.	Na temo izboljšanja kompetence Uporaba digitalnih rešitev sestavi 12 GROW vprašanj (3 za Goal, 3 za Reality, 3 za Options, 3 za What next).
Preverjanje tona sporočila	Analiza napisane povratne informacije: označene potencialno negativne besede ter predlogi bolj spodbudnih izrazov.	Preveri naslednje besedilo povratne informacije in označi besede, ki zvenijo obrambno ali preveč kritično. Predlagaj pozitivnejše alternative. [prilepite osnutek]



4.3 Izzivi pri podajanju povratnih informacij

Pri podajanju povratnih informacij prihaja tudi do odporov pri zaposlenih. Nekateri ljudje imajo bolj, drugi pa manj zdrav odnos do povratnih informacij. Za nekatere trenutno morda ni pravi čas, da se posvetijo razvoju veščin, povezanih z delom, zaradi zasebnih ali drugih razlogov. Obrambe so pogostejše v začetnih fazah uvedbe sistema podajanja povratnih informacij in pogosto sčasoma izzvenijo, saj postanejo sestavni del organizacijske kulture, v kateri ima odprta komunikacija pomembno mesto.



“Pri nas smo se prvih nekaj let ‘mučili’ s podajanjem povratnih informacij. Zaznali smo odpore tako pri zaposlenih kot pri vodjih – ne eni ne drugi niso želeli biti vključeni v proces. Ampak smo vztrajali. Vedela sem, da moramo najprej – in vedno znova – delati na opolnomočenju vodij pri premagovanju izzivov.

Tu je bila moja vloga zelo pomembna, saj so potrebovali sogovornika; kako se naslednjič odzvati, kako komunicirati. Istočasno smo veliko delali tudi z zaposlenimi, da so dobili konsistentne informacije, zakaj so povratne informacije pomembne za njih osebno in za organizacijo kot celoto.

Če ne bi takrat vztrajala, bi vse skupaj že zdavnaj šlo v pozabo.

Metka

”

Povečano obrambno držo pri prejemanju povratnih informacij pa je pričakovati tudi v primeru, ko med vodjo in zaposlenim obstaja zgodovina sporov in nezaupanje. Obrambna naravnost se lahko kaže na različne načine, npr. kot:

- nasprotovanje argumentom vodje
- na besednem nivoju ni opazne razlike, na nivoju govornice telesa pa opazimo obrambno naravnost (npr. prekrižane roke po prejemu povratni informaciji, izogibanje stika z očmi, stiskanje ustnic ali dlani ...)
- molk ali umik
- odsotnost želje po razvoju
- v skrajnih primerih pa tudi obtožbe na račun vodje, povzdignjen glas, maščevalnost, opravljanje, grožnje ali znižana delovna motivacija



“Nobene težave nimam pri podajanju pozitivnih povratnih informacij, tam so vsi zadovoljni. Pravi odpor pa čutim, ko imam sestanek s ‘kritičnim’ zaposlenim, ki mu moram predati precej kritično presojo o izraženosti kompetenc ...

Miha

”



Takšne situacije so za vodje lahko neprijetne in stresne. Zato velja imeti v mislih, da je cilj povratnih informacij pomoč zaposlenemu pri izboljšanju veščin in uresničevanju potenciala. Vloga vodje je, da razume zaposlenega, ne pa da ga skuša prepričati v sprejemanje kompetenčnega profila. Spreten vodja v pogovoru sproži refleksijo, manj spreten pa prebudi obrambno naravnost.



“Metka me je naučila, kako naj začnem pogovor. Običajno začnem z namenom podajanja povratne informacije, npr.: »Danes bova pregledala vaše temeljne kompetence. Pogledala bova, ali obstajajo pri vas posamezna področja, ki so posebej pomembna za vaš nadaljnji razvoj, kot tudi, katera vaša močna vedenja, ki jih je smiselno ohraniti za nadaljnje uspešno delo.«

Potem nadaljujem z naslednjim korakom: npr.: »Kot veste, sem vaše kompetence na podlagi preteklega dela presojal jaz kot vaš vodja, pa tudi vi sami ste svoje kompetence presojali na istem vprašalniku. Najbolje, da si kar ogledava poročilo, v katerem so povzeti vaši rezultati.«

Miha

”

S tem vodja že opravlja mentorsko vlogo. Ključno je postavljanje odprtih vprašanj (npr. kaj in kako), kot so:

- Kako bi zaposleni po lastnem mnenju lahko spremenil neko vedenje?
- Kaj je pripravljen storiti za svoj strokovni razvoj?
- Kateri je prvi korak, ki ga je pripravljen narediti?
- Kateri je najmanjši korak, ki ga je trenutno zmožen ali pripravljen narediti?
- Kako lahko vodja pomaga, da zaposleni naredi ta korak?



“Vodja me je med razvojnim pogovorom vprašal, kaj je moj prvi korak, ki sem ga pripravljen storiti za strokovni razvoj. In sem mu odvrnil, da bo moj prvi korak, da se resno, celostno in temeljito pripravim na to, da bom začel razmišljati o svojem strokovnem razvoju.

Janez

”

Pomembno je, da vodja v povratni informaciji najprej nagovori čustva: odpore, slabo voljo, nestrinjanja, drugačne poglede. Ta faza zahteva argumente, aktivno poslušanje in razumevanje sogovornika. Gre za ključno fazo, saj z njo vodja gradi zaupanje. Šele, ko se med sogovornikoma vzpostavi osnovno zaupanje, lahko preideta v iskanje rešitev. Pri podajanju povratnih informacij ne priporočamo vprašanj tipa zakaj (npr. »Zakaj si to storil?«), ker običajno ne prinesejo želenih posledic, ampak poglobljajo občutek napadenosti.



“Vodjem svetujem, da upoštevajo naslednjih 6 korakov, ki so se izkazali kot močno orodje pri podajanju povratnih informacij:

1. Naravnajte miselnost: razmislite o ciljih pogovora. Ali lahko vodim pogovor z radovednostjo in željo po tem, da se o osebi nekaj naučim?
2. Izrazite namen: npr.: »Želim, da se pogovoriva o _____. Pomembno mi je, da te bolje razumem. Tako se bova lažje uskladila glede nadaljnjih korakov. Kaj pričakuješ ti?«
3. Pojasnite svoj vidik: razložite, kako vidite delo, situacijo ali problem. Govorite v kratkih blokih, da si lahko izmenjate mnenja.
4. Spoznajte sogovornikovo perspektivo z vprašanji, npr.: kaj sogovorniku pove vaša razlaga, kako sam dojema situacijo. Raziščite vzroke za morebitno neusklajenost.
5. Skupaj poiščita rešitev: opredelita kaj lahko naredita za rešitev problema, kaj je potrebno, da bo v prihodnje prihajalo do manj nesoglasij.
6. Zaveza: spodbudite sogovornika, da poda nekaj konkretnih ukrepov za naprej. Zavežite se, da tudi sami prispevate eno ali dve aktivnosti.

”

Metka

Nadaljujemo z nekaterimi tipičnimi izzivi pri podajanju povratne informacije.

IZZIV 1: PRAVI ČAS

Eden od izzivov pri podajanju povratnih informacij je izbira pravega časa. Če vodja čaka predolgo, lahko povratne informacije izgubijo pomen in učinek, zaposleni pa je lahko presenečen ali užaljen. Če to vodja stori prehitro, se lahko povratne informacije zdijo impulzivne ali čustvene, zaposleni pa morda še ni pripravljen na njihovo sprejemanje. Najboljši čas za podajanje povratnih informacij je čim bližje dogodku ali vedenju, ki jih je sprožilo, ter takrat, ko sta tako vodja kot zaposleni mirna in osredotočena. Tako se vodja izogne nepotrebnim zamudam ali konfliktom, povratne informacije pa bodo bolj razumljive in uporabne.



“Kakšna je razlika med tem, če prejmem povratno informacijo prehitro ali nikoli? Je ni – v obeh primerih čakam na boljše čase ...

”

Janez

IZZIV 2: RAVNOVESJE MED POZITIVNIMI IN NEGATIVNIMI INFORMACIJAMI

Še en pogost izziv pri podajanju povratnih informacij je iskanje pravega ravnovesja med pozitivnimi in negativnimi povratnimi informacijami. Če vodja podaja zgolj pozitivne povratne informacije (kot denimo v primeru modela **FFI**), zaposleni morda ne bo vedel, kaj mora izboljšati ali spremeniti, in lahko postane preveč samozadosten in brezvoljen. Če vodja daje samo negativne povratne informacije, se zaposleni lahko počuti demoraliziranega, defenzivnega ali obupanega ter izgubi zaupanje oziroma spoštovanje do vodje. Pravo ravnovesje med pozitivnimi in negativnimi povratnimi informacijami nam lahko zagotovi denimo **tehnika sendviča**.



IZZIV 3: ČUSTVA IN ODNOSI

Včasih je pri razgovoru s povratno informacijo najtežje prav spoprijemanje s čustvi, ki se pojavijo pri vodji in pri zaposlenem. Če vodja poda povratne informacije z jezo, razočaranjem ali sarkazmom, jih zaposleni lahko razume kot napad in se odzove obrambno, sovražno ali z zanikanjem. Če povratno informacijo vodja poda s strahom, zaskrbljenostjo ali oklevanjem, jo zaposleni lahko razume kot pomanjkanje samozaupanja ter je ne upošteva ali vanjo podvomi.

To pa ne pomeni, da mora vodja svoja čustva zanikati. Vodja se lahko uči podajanja povratnih informacij s čustvi, denimo z uporabo [modela EASE](#). V odnosih, ki imajo dolgo zgodovino konfliktov, je to tehniko včasih težko uporabiti. V takih primerih je dobro imeti v mislih, da se mora vodja na pogovor še posebej dobro pripraviti, napisati argumente za svoje trditve in se pri razlagi povratnih informacij čim bolj vzdrži čustvenih odzivov. Čustva, ki se pojavljajo med razgovorom, naj pri sebi opazuje, poimenuje in ostaja z njimi, a se izogne impulzivnim reakcijam. Več o pristopih za soočanje s čustvi brez nepotrebnih odzivov je mogoče prebrati v številnih virih, povezanih s prakticiranjem čuječnosti (npr. Kabat-Zin, 2013; Križaj, 2021; Tsai, 2024; Williams in Penman, 2011).



“Metko sem vprašal, kaj naj naredim s sodelavcem, ki je sestanek s povratno informacijo protestno zapustil in se v nadaljevanju dneva ni želel pogovarjati z mano. Še več, ignoriral me je tudi naslednje dni. Njegovo ignoriranje me je prizadelo in ob njem sem se počutil nemočnega.

Svetovala mi je, naj počakam nekaj dni, da se močna čustva poležejo. Pojasnila mi je, da je umik ena od možnih strategij soočanja s konflikti. Čeprav ni nujno konstruktivna, je to strategija, ki se je je verjetno naučil v zgodnjem življenjskem obdobju od ljudi v svojem okolju. Je tudi strategija, ki mu omogoča, da se mu ni treba soočiti s potrebnimi spremembami vedenja. Nato mi je priporočila, naj ga znova povabim na sestanek, poudarim skupne interese in ga pohvalim za kakšen drug prispevek. Ko vzpostavim osnovno zaupanje, mu naj obzirno pojasnim namen povratne informacije in jo predam.

Miha

”

IZZIV 4: JASNOST POVROTNE INFORMACIJE

Ali so povratne informacije res jasne in razumljive? Če vodja daje nejasne, dvoumne ali preveč splošne povratne informacije, zaposleni morda ne bo vedel, na kaj se nanašajo in kaj se od njega pričakuje. Če vodja po drugi strani poda preobilo podrobnih ali zapletenih informacij, se zaposleni lahko počuti informacijsko preobremenjenega, zmedenega ali dolgočasnega. Poleg že omenjenih načinov za podajanje jasnih povratnih informacij lahko uporabimo tudi [tehniko AID](#).

IZZIV 5: SPREMLJANJE UČINKOV

Če vodja poda povratne informacije in nato pozabi nanje, lahko zaposleni sklepa, da vodji ni mar za njegov napredek ali da povratne informacije niso bile pomembne. Če vodja poda povratno informacijo, nato pa zaposlenega mikroupravlja ali ga zastrašuje, se zaposleni lahko počuti pod pritiskom ali razdraženo. Obstaja več načinov za spremljanje učinkov povratnih informacij. Za začetek lahko vodja sistematično beleži vedenja zaposlenega, ki kažejo, ali je ta v obdobju po povratni informaciji svoje kompetence razvijal ali so ostale na enaki ravni kot prej. Beležimo sproti, podobno kot nasploh pri spremljanju kompetenc pri zaposlenem.

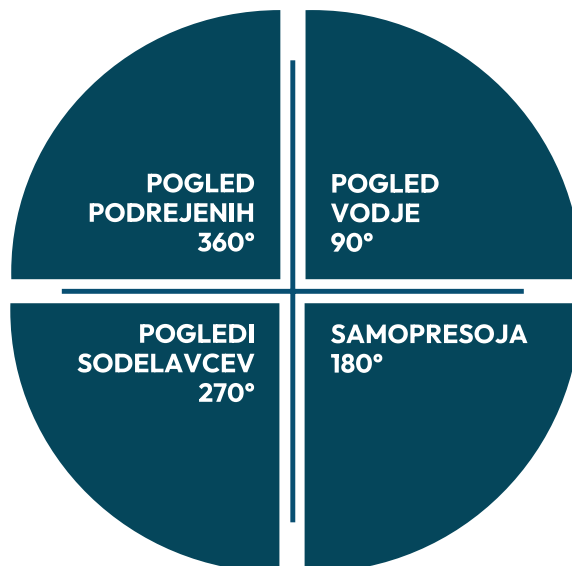


Priročna UI

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
EASE uvod v pogovor	Dve uvodni povedi, ki najprej naslovita čustva (E), nato asertivno predstavita namen povratne informacije (A), ponudita podporo (S) in opišeta pričakovanje (E).	Na podlagi spodnje situacije ustvari dvostavčni EASE uvod (Empathy-Assertiveness-Support-Expectations) za začetek povratne informacije. [opišite situacijo]
Zakladnica odprtih vprašanj za de-eskalacijo	10 »kaj/kako« vprašanj, razporejenih po stopnjah čustvene napetosti (od visoke do nizke).	Sestavi 10 odprtih vprašanj za vodjo, ki pomagajo umiriti obrambno reakcijo zaposlenega na neprijetno povratno informacijo. Pomagaj preiti v rešitve. Razporedi vprašanja od najbolj pomirjujočih do bolj akcijskih.

4.4 360° povratna informacija in njene različice

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



Slika 15

Shematski prikaz sodelujočih v metodi 360° in njenih različicah

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



“ Ko sem Janezu prvič povedal, da bova izvedla 180° povratno informacijo, me je vprašal, če bo res tako vroče in ali naj vklopi ventilatorje. Potem sva se še dolgo smejala tej šali.

”

Miha

Če med presojo uporabljamo tri kategorije virov informacij (samopresojo zaposlenega, presojo nadrejenega in sodelavcev), govorimo o presoji 270°. Ta proces se uporablja, kadar zaposleni, ki ga presojamo, nima neposredno podrejene skupine – pogosto gre za strokovna delovna mesta, ki niso vodstvena. Za vodjo skupine takšen proces ne bi bil popoln, saj izključuje zelo pomemben segment – zaznave neposredno podrejenih. Te pa so ključnega pomena, kadar želimo uspešno voditi skupino ljudi.

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



“ Povratna informacija je lahko del razvojnega razgovora ali pa samostojni razgovor s presojanim. Glede na to, za koliko stopenjsko povratno informacijo gre, lahko razgovor traja nekaj minut (v primeru dveh vključenih) ali eno uro (v primeru 360° povratne informacije).

”

Metka

Medtem ko metoda 360° ponudi vpogled zaposlenemu, ima praktično vrednost predvsem, če je zaposleni pripravljen na to vrsto povratnih informacij. Za skrbnike in vodje je ključnega pomena, da presojani zaposleni sprejme celoten proces še preden je vključen vanj. Pogovor o ideji in namenu procesa je pri tem zelo pomemben. [O izzivih pri podajanju povratnih informacij](#) pa pišemo tudi v posebnem poglavju.



PREDNOSTI IN OMEJITVE METODE 360°

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

Tabela 5

Prednosti metode 360° za zaposlene, vodje in kadrovice

PREDNOSTI METODE 360° ZA ZAPOSLENEGA	PREDNOSTI METODE 360° ZA VODJO	PREDNOSTI METODE 360° ZA KADROVICA
 • Orodje za spoznavanje sebe – zaposleni pridobi informacije o tem, kako ga doživljajo sodelavci. • Orodje za razvoj – na podlagi informacij lahko zaposleni načrtuje svoj strokovni in osebni razvoj. • Uravnotežena slika – večja verodostojnost informacije ob upoštevanju stališč različnih presojevalcev. • Ugotavljanje močnih točk in razvojnih izzivov pri zaposlenem.	 • Pridobivanje objektivnih in celovitih informacij o zaposlenih, ki bi jih sicer morda spregledali. • Uvid v močne točke in razvojne izzive pri zaposlenih. • Vodja s to metodo zaposlenim pošilja konstruktivno sporočilo, da je odprt za povratne informacije in pojasnila. • Metoda 360° omogoča boljšo komunikacijo med vodjo in njegovimi zaposlenimi.	 • Na podlagi metode 360° lahko kadrovik oblikuje razvojne programe za vsakega zaposlenega, ki je sodeloval v presojanju. • Pridobljene informacije so v pomoč pri iskanju notranjih mentorjev na področjih, kjer so zaposleni šibkejši. • Pridobljene informacije so izhodišče za načrt usposabljanj v okviru organizacije.

OMEJITVE METODE 360°

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

- Izvedba metode 360° sama po sebi zaposlenih še ne bo spremenila. Bolj pomembne od metode so aktivnosti za razvoj kompetenc, ki sledijo presoji.
- Metode 360° ne bi smeli uporabljati kot kazni za zaposlenega. Če vodja ni zadovoljen z delom določenega zaposlenega, bi moral o tem z njim govoriti neposredno, odprto in nepristransko.
- Pridobiti je potrebno dodatne informacije od različnih deležnikov in šele nato podati združeno povratno informacijo.
- Ker pri izvedbi metode 360° sodeluje veliko ljudi (več presojevalcev in en presojeni), je izziv, kako zagotoviti anonimnost presojevalcev. Poleg umika osebnih podatkov iz poročila za presojenega je potrebno anonimizirati tudi vsebine presoje, iz katerih bi lahko bila razkrita identiteta. Tako ustvarimo dovolj visoko mero psihološke varnosti, da bodo presojevalci pripravljeni deliti resnične zaznave.
- Brez podpore in sodelovanja vodstva metoda 360° težko postane del organizacijske kulture. Kultura odprte komunikacije se začne pri vodstvu, ne pa z metodo 360°.
- Koristi metode 360° se ne pokažejo takoj. Razvoj kompetenc zahteva svoj čas. Tudi ko se spremembe že opazijo na individualni ravni, je potrebnega še več časa, da se pokažejo tudi na ravni celotne organizacije.



“Tudi sama sem bila že vključena v presojanje po metodi 360°. Na podlagi modela kompetenc smo v naši organizaciji pri enem od vodij presojali njegove vodstvene kompetence. Naprošeni smo bili, naj presodimo naslednje vodstvene kompetence: *Usmerjenost na prihodnost, Predanost ciljem, Učinkovito organiziranje dela ter Razvoj timov in posameznikov.*

Cilj tega procesa je bil:

- Zagotoviti povratne informacije, ki bodo vodji pomagale pri izboljšavah in ga usmerile k dolgoročnemu razvoju kariere.
- Vzpostaviti ravnovesje med različnimi zaznavanji pomembnih udeležencev (namesto da bi upoštevali le vidik njegovega nadrejenega).
- Ustvariti jasno sliko o vedenju, vplivu na druge in veščinah presojanega vodje.

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

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

”

Metka



4.5 Primer razvojnega razgovora z zaposlenim

Spodaj je podan primer razgovora, ki ga je vodja opravila z enim od svojih zaposlenih in se nanaša na pregled kompetence Uporaba digitalnih rešitev. V njem je prikazan obrambni odziv zaposlenega in ukrepanje vodje ob tem.

Vodja: Dober dan. Kako ste?

Zaposleni: Kar v redu.

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

(zaposleni si nekaj minut ogleduje poročilo)

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

Zaposleni: Presenečen sem nad rezultatom, ki sem ga dobil pri kompetenci Uporaba digitalnih rešitev. Prenizek je. Mislim, da ni realen.

Vodja: Ali ste seznanjeni z vsebino te kompetence?

Zaposleni: Sem.

Vodja: V redu. Poglejva si, kaj točno pomeni ta kompetenca in ali obstaja prostor za razvoj – kje ga je več in kje manj. Vedenji, ki sta opredeljeni kot Izbor digitalnih orodij smiselno prilagodi zahtevam posameznih nalog in Izraža močan interes za učenje o uporabi novih tehnologij na delovnem mestu, sta bili zelo dobro ovrednoteni in predstavljata vaše prednosti.

Zaposleni: Ja, meni je super delati z umetno inteligenco. ChatGPT, Gemini, Copilot ... Res mi olajša delo.

Vodja: Vedenje *Z deljenjem dobrih praks dviguje raven digitalnih veščin v organizaciji* je ovrednoteno povprečno in tu se glede na presojo in samopresojo oba strinjava, da obstaja prostor za napredek.

Zaposleni: Ja, saj pomagam drugim, če me vprašajo. Zadnjič sem sodelavki Maši iz spodnjega nadstropja pomagal, da je z UI pripravila statistiko aktivnih in neaktivnih kanalov v MS Teamsih, super graf je pripravila.

Vodja: Kje pa vidite prostor za izboljšave?

Zaposleni: Ne vem ... če me kdo vpraša, mu pomagam, sicer pa se ne silim z nasveti.

Vodja: Bi bili pripravljeni celotni ekipi predstaviti osnovno rabo UI?

Zaposleni: Ja, seveda, brez problema.



Vodja: Predlagam, da se naslednji teden dogovoriva za sestanek, kaj bi bilo dobro vključiti, prav? Vedenji, ki sta opredeljeni kot *Pri uporabi digitalnih orodij je pozoren/pozorna na etične in zakonodajne vidike in Kritično presodi zanesljivost digitalnih vsebin in virov*, sta bili z moje strani presojani nižje kot z vaše. Tu vidim največ prostora za izboljšave.

Zaposleni: Toda jaz menim, da to ni res.

Vodja: Dobro, pa poglejva. Ali ste pri uporabi umetne inteligence za namene priprave poročila preverili, kako v tem primeru navajamo avtorstvo?

Zaposleni: Mislim, da mi ga ni treba.

Vodja: V resnici je potrebno – način določa interni pravilnik za rabo digitalnih vsebin. Ali v primeru, ko delate z umetno inteligenco, preverite, kako se tam shranjujejo podatki, ki jih vnašate?

Zaposleni: Sem enkrat preveril, ja.

Vodja: Ali mi lahko podate primer situacije, ko ste to preverili?

Zaposleni: Uhm ... se ne spomnim. Aja, enkrat sem še na faksu moral delati seminarsko in dosti stvari si je klepetalni bot kar zmisli. V bistvu je umetno poustvaril vire, ki niso obstajali.

Vodja: Res je. Kaj pa pri nas? Poglejva samo z vidika, da nimamo profesionalne licence. Ker smo tako velik sistem, bi morali za uvedbo sistematično izobraziti res veliko ljudi. Trenutno je res problem, če se shranjujejo deli internih dokumentov, ki imajo oznako zaupno.

Zaposleni: Mhm ... na to nisem pomislil.

Vodja: Kaj lahko od zdaj naprej delate drugače?

Zaposleni: Ja, pogledam, kje se shranjujejo podatki.

Vodja: Še kaj?

Zaposleni: Da preverjam natančnost informacij pa da ne vnašam podatkov, ki jih ne želim deliti s svetom.

Vodja: To je gotovo prvi korak, ja. Lahko storite še kaj?

Zaposleni: Ne vem ...

Vodja: Morda lahko to poveževa tudi z naslednjim vedenjem na tej kompetenci *Spretno povezuje obstoječe strokovno znanje in rešitve, ki jih pridobi z digitalnimi orodji*. Tu ste bili iz moje strani slabše presojani. Predlagam vam, da v prihodnje preverjate, kaj vam UI ponudi kot rezultat – kot ste ugotovili že na fakulteti, da so bili viri izmišljeni – pa da preverite tudi vse druge rezultate, ki jih prejmete.

Zaposleni: Saj to do neke mere delam ...



Vodja: Želela bi, da to odslej redno počnete. Recimo, ko pripravite prezentacijo na našem internem sestanku, preverite podatke, ki vam jih je UI pripravila. Na zadnjem sestanku sem ugotovila, da je bilo v prezentaciji nekaj netočnosti, recimo o stopnji brezposelnosti med mladimi v EU.

Zaposleni: Kaj pa ni bilo točno?

Vodja: Problem so različne metodologije, ki jih uporabljajo v državah. In tega UI izrecno ne navede kot opombo.

Zaposleni: Tega nisem preverjal, hvala, da ste mi povedali. Nihče mi takrat ni omenil, da je bilo z mojo predstavitvijo kaj narobe.

Vodja: Morda lahko naslednjič po sestanku naredimo kratko analizo, da si vsi podamo povratne informacije. Priznam, da to pri nas res manjka.

Zaposleni: To bi res bilo koristno.

Vodja: Lahko naredite še kaj v zvezi s povezovanjem vašega znanja in rešitvami digitalnih orodij?

Zaposleni: Niti ne ...

Vodja: Morda še to – da se res poglobite v pripravo poziva. Če samo rečete »Sestavi mi to pa to ...«, dobite preveč splošno.

Zaposleni: Ja, včasih se mi mogoče preveč mudi, da bi to počel.

Vodja: Kako bova naslednjič, ko se srečava, vedela, da ste izboljšali pripravo poziva?

Zaposleni: Tako, da v mojih prezentacijah in drugih izdelkih ne bo netočnosti ali presplošnih informacij.

Vodja: Fino. To bi res bilo v pomoč. Bi se želeli pogovoriti še o čem?

Zaposleni: To bo vse, hvala.

Vodja: Hvala, da ste danes prišli in da ste pripravljeni prispevati k izboljšavam.



05

AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC PO PRESOJI

- 5.1 Splošno o razvoju zaposlenih s kompetenčnim modelom
- 5.2 Razvoj temeljnih kompetenc
- 5.3 Razvoj vodstvenih kompetenc
- 5.4 Razvoj delovno specifičnih kompetenc



5. Aktivnosti za razvoj kompetenc po presoji

V tem poglavju pojasnimo, kako v DU pristopamo k ciljno usmerjenemu razvoju zaposlenih po presoji kompetenc. Kompetenčni model omogoča strukturirano načrtovanje osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih ter njegovo usklajevanje s cilji in vrednotami organizacije. Predstavimo konkretne razvojne dejavnosti za zaposlene in njihove vodje ter prikažemo, kako se razvoj temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc povezuje z rednim spremljanjem napredka. Posebna pozornost je namenjena usposabljanjem, ki jih ponuja Upravna akademija. Celovito zastavljeni pristopi k razvoju – od samostojnega učenja do mentorske podpore in institucionalne ponudbe – tvorijo sistematičen okvir za razvoj kompetenc v službi javnega interesa.

5.1 Splošno o razvoju zaposlenih s kompetenčnim modelom

V DU se je kompetenčni model uveljavil kot osrednje orodje za razvoj kadrov, zlasti v okviru rednih razvojnih pogovorov. Kompetenčni model je strukturiran okvir ključnih znanj, veščin, lastnosti in vedenj, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno opravljanje dela. Vsaka kompetenca je opredeljena z opisom in vedenjskimi primeri, kar vzpostavlja skupen jezik med zaposlenimi in vodstvom ter prispeva k objektivnemu in preglednemu upravljanju kadrovskega procesa.

Proces razvoja kadrov na podlagi kompetenčnega modela običajno poteka v več povezanih korakih.

1. PRESOJA OBSTOJEČIH KOMPETENC

Najprej ugotovimo, v kolikšni meri zaposleni že izkazuje posamezne kompetence. To poteka s sistematično presojo in samopresojo kompetenc v okviru razvojnega pogovora – zaposleni presodi svoje kompetence, obenem pa presojo poda tudi njegov nadrejeni. Takšna dvostranska povratna informacija pomaga prepoznati razkorak med obstoječimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta (t. i. vrzeli v kompetencah) ter opredeliti področja, kjer so potrebne izboljšave ali dodatni razvoj.



“Vedno pravim, da se razvoj zaposlenega začne prav z iskrenim pogovorom s presojo trenutnih kompetenc.”

Metka

”

2. NAČRTOVANJE RAZVOJA

Na podlagi rezultatov presoje kompetenc se zaposleni skupaj z vodjem dogovori o možnih razvojnih aktivnostih. Kompetenčni model pri tem služi kot podlaga za izbor ustreznih ukrepov, npr. dodatnih usposabljanj (v organizaciji Upravne akademije) ter priložnosti za pridobivanje izkušenj na delovnem mestu. Razvojni načrt oblikujemo tako, da je usmerjen v krepitev tistih kompetenc, pri katerih je bila ugotovljena največja razvojna potreba. Tako načrtovane aktivnosti so specifične, merljive in vezane na zelen napredek v določenem časovnem obdobju.



3. SPREMLJANJE NAPREDKA

Kompetenčni model omogoča tudi stalno spremljanje in vrednotenje napredka pri razvoju zaposlenih. V naslednjih razvojnih pogovorih ponovno izvedemo presojo kompetenc, kar vodi in zaposlenemu pokaže, ali je prišlo do izboljšav in v kolikšni meri so bili doseženi zastavljeni razvojni cilji. Sistem rednih razvojnih pogovorov (podprtih z IS MUZA) zagotavlja, da razvoju vsakega posameznika kontinuirano sledimo najmanj enkrat letno. Tako lahko na podlagi objektivnih meril sproti posodobimo razvojni načrt, določimo nove cilje ali prilagodimo aktivnosti, če je to potrebno.

Jasno določene kompetence torej delujejo kot merilo uspešnosti in usmeritev za napredovanje – z njimi zapiramo vrzeli v kompetencah, krepimo prednosti zaposlenega, hkrati pa načrtujemo nadaljnje korake njegove kariere.





5.2 Razvoj temeljnih kompetenc

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

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

RAZVOJNE DEJAVNOSTI, KI JIH LAHKO IZVAJAJO ZAPOSLENI SAMI

- **Branje strokovnih publikacij.** V vsaki državi obstaja nekaj publikacij, v katerih je mogoče spremljati pomembne informacije o strokovnem področju zaposlenega. Zaposleni se lahko naročijo na takšne publikacije. Naj poskušajo v vsaki izdaji poiskati tri vsebine, ki so povezane z njihovim delom. To so lahko primerjave, trendi, najboljše prakse, lahko pa pridobijo tudi širši vpogled v področje.
- **Članstvo v nacionalni strokovni organizaciji.** Strokovna združenja so namenjena ustvarjanju in posredovanju informacij svojim članom. Organizirajo predavanja in konference, na katerih nastopajo priznani strokovnjaki ter izmenjujejo stališča in izkušnje. Udeležba na strokovni konferenci ali dogodku običajno omogoči nova spoznanja o stroki in vodi do novih poznanstev.
- **Podpora strokovnjaka.** Zaposleni lahko poiščejo strokovnjaka s svojega delovnega področja in preverijo, ali bi jim bil pripravljen ponuditi pomoč. Večine ljudi, ki so v nečem dobri, ne moti, če imajo okoli sebe 'učence'. Strokovnjak je lahko oseba iz organizacije ali zunaj nje.
- **Obisk strokovnega dogodka.** Zaposleni se udeleži predavanja, delavnice ali konference na svojem področju. Po dogodku pripravi kratek povzetek za sodelavce ali osebni arhiv – kaj je bilo uporabno in kaj bi morda lahko uporabili tudi v enoti.
- **Majhna izboljšava pri delu.** Izbere eno stvar v svojem delu, ki bi jo lahko naredil bolje ali učinkoviteje (npr. izboljššan odgovor stranki, krajša razlaga za sodelavca, bolj pregledna tabela). Razmisli, kako bi jo lahko izboljšal, in nov pristop preizkusi v praksi.
- **Samoevalvacija strokovnega znanja.** Dvakrat letno samostojno izvede presoj o svojih strokovnih znanj glede na zahteve delovnega mesta. Uporabi matriko znanj ali preprosto analizo *znam – delno znam – ne znam*. Ugotovitve uporabi za pripravo osebnega načrta učenja.

VODJE KOT SPODBUJEVALCI RAZVOJA SODELAVCEV

- **Mentorski odnos.** Mentorstvo je proces učenja in razvoja, v katerem izkušena oseba v neformalnem okviru prostovoljno deli znanje, nasvete in podporo z manj izkušeno osebo. Vodja se z zaposlenim pogovori o njegovih strokovnih ciljih in preveri, na katerem področju si želi več znanja.
- **Spodbuda k učenju.** Zaposlenega motivira, da se udeleži predavanj ali seminarjev iz svojega strokovnega področja, in poudari, da je to pomembno za njegovo rast in kakovost dela.
- **Povezovanje z mentorjem.** Če sam ni pravi mentor, vodja poišče nekoga znotraj organizacije, ki ima ustrezno znanje. Dogovorijo se za redne pogovore in skupaj spremljajo napredek.
- **Zgled strokovnosti.** Ko vodja sprejema odločitve, naj razloži, zakaj se je tako odločil – na podlagi zakonodaje, raziskav ali dobre prakse. Tako spodbuja druge, da se opirajo na znanje.
- **Strokovne minute na sestankih.** Enkrat mesečno na sestanku predstavi novost iz stroke, ki bi lahko koristila ekipi. Za to lahko prosi tudi sodelavca, ki je bil na usposabljanju ali je prebral kaj zanimivega.



- **Učenje v praksi.** Zaposlenega povabi v medresorsko skupino, kjer lahko prispeva svoje znanje in hkrati osvoji nove vsebine, povezane z njegovo stroko.

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE

Primerna področja usposabljanj

- veščine mentorstva
- motivacija za učenje
- učenje in pomnjenje v delovnem okolju
- uspešen prenos kompetenc med zaposlenimi na delovnem mestu
- upravljanje znanja v organizaciji
- veščine argumentacije
- seminarji s specifičnega strokovnega področja

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

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

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kje lahko najdem strokovne vsebine, povezane z mojim delom?
2. Kdaj sem nazadnje uporabil/a novo strokovno znanje pri konkretni nalogi in kakšen učinek je to imelo? Kdaj lahko to ponovim?
3. Kako lahko poskrbim, da svoja mnenja argumentiram z dejstvi ter strokovnimi viri in ne zgolj z lastnimi izkušnjami?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer US.
- Babnik, K. (2022). Aktivno poslušanje. V E. Boštjančič in Ž. Lep (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene* (str. 11-29). Filozofska fakulteta UL. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/view/346/664/7545>
- Brečko, D. (2007). *Razvoj kariere v učeči se organizaciji*. *Andragoška Spoznanja*, 13(1), 58-72. <https://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/961/774>.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2014). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Central European Public Administration Review*, 2(1). Pridobljeno s <https://journals.uni-lj.si/CEPAR/article/view/20183>
- Garvin D. A., Edmondson, A. C. in Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?*. *Harvard Business Review*, Pridobljeno s <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Hess, E. D. (2014). *Learn or die: Using science to build leading-edge learning organization*. New York: Columbia University Press.
- Pavlović Milijašević, M. (2022). Mentorska kultura. V E. Boštjančič in Ž. Lep (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene: Nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* (str. 113-126). Filozofska fakulteta UL. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/download/346/664/7562?inline=1>
- Radovan, M. (2025). *Pomen samoregulativnega učenja v spletnih učnih okoljih*. Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789612975715>. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/book/755>



Priročna UI

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
30-dnevni načrt razvoja	Koledarček z dnevnim 5-minutnim izzivom (branje, refleksija, vaja) za izbrano kompetenco.	Oblikuj 30-dnevno mikro učenje za kompetenco <i>Krepitev sodelovanja</i> [prilepite opis kompetence]: vsak dan kratka aktivnost ≤ 5 min, z oznako D1-D30.
Sporočilo mentorju	Vnaprej pripravljen osnutek sporočila strokovnjaku z jasnim namenom, pričakovanji in zahvalo.	Napiši vljudno elektronsko sporočilo, s katerim prosim izkušenega sodelavca za mentorsko pomoč pri razvijanju kompetence <i>Uporaba digitalnih rešitev</i> . [prilepite opis kompetence] Dolžina ≤ 180 znakov.
Iskalnik usposabljanj Upravne akademije	Seznam petih relevantnih programov (naziv, kratak opis, povezava) iz aktualnega kataloga.	Napodlagi kataloga Upravne akademije, dostopnega na https://ua.gov.si/aktivnosti/?Tag=459 , izberi 5 najbolj primernih usposabljanj za kompetenco <i>Proaktivnost v storitvah</i> , ki je definirana kot: Sodelavec/sodelavka si pri delu prizadeva za nenehne izboljšave. Vloži dodaten napor, da pripravi kakovostne in trajnostne rešitve, ki ustrezajo potrebam uporabnikov. S proaktivnim delovanjem aktivno prispeva k razvoju organizacije. Dodaj enostavni opis vsakega usposabljanja.
Povzetki literature	Za tri ključne knjige ali članke napiši povzetek (≤ 100 besed) ter predlog uporabe v praksi.	Iz spodnjega seznama literature izberi tri vire za <i>Krepitev sodelovanja</i> in za vsakega napiši ≤ 100-besedni povzetek ter idejo, kako znanje prenesti v delo. [prilepite seznam]
Načrt delavnice skupnostnega učenja	Program 60-minutne delavnice: cilji, agenda, navodila za vaje v dvojicah, potrebni materiali.	Sestavi 60-minutno delavnico medsebojnega učenja, kjer si zaposleni v parih pomagajo razvijati kompetenco <i>Uporaba digitalnih rešitev</i> . [prilepite opis kompetence] Dodaj korake in navodila.



“Ko se želim z UI pogovarjati o naših kompetencah, na začetku pogovora poleg imena kompetence napišem še opis kompetence in dodam vedenjske kazalnike, da imava s klepetalnikom skupno razumevanje teme.

Metka

”



KREPITEV SODELOVANJA

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

RAZVOJNE DEJAVNOSTI, KI JIH LAHKO IZVAJAJO ZAPOSLENI SAMI

- **Prispevajmo k povezanosti.** Zaposleni naj vadijo vedenja, ki gradijo mostove, ne zidov. Pozdrav, pozornost, pohvala ali vključitev sodelavca v pogovor so majhna dejanja, ki ustvarjajo veliko razliko. Ustvarjajo okolje, kjer si med seboj izražamo spoštovanje in se zanimamo drug za drugega – tudi prek ekrana. Zavedanje, da smo povezani, povečuje občutek varnosti in pripadnosti v ekipi.
- **Povemo iskreno, a obzirno.** Tudi težka sporočila lahko posredujemo spoštljivo in odgovorno. Zaposleni naj razvijajo veščine t. i. iskrenega sočutja – pogovor o težkih temah naj bo jasen, a sočuten. Vadijo naj podajanje povratne informacije na način, ki ohranja dostojanstvo sogovornika in omogoča dialog. To lahko storijo tako, da sodelavcu najprej dajo vedeti, da se zavedajo, da so podane informacije lahko zanj neprijetne. V nadaljevanju jasno in argumentirano podajo vsebino in sodelavcu dajo čas za odziv. Če odziva ni, naj preverijo, kako se sodelavec ob prejemu informacij počuti. S tem bodo ustvarjali kulturo, kjer je mogoče reševati izzive brez izogibanja ali napetosti.
- **Spoštujemo različnost.** V timu so različna mnenja in stališča dragocen vir učenja – če jih sprejemamo z odprtostjo. Zaposleni naj si prizadevajo aktivno poslušati drug drugega brez obsojanja. To omogoča, da razumemo drugo perspektivo, četudi se z njo ne strinjamo. Varno lahko to vadijo znotraj manjših timov in drug drugega opozarjajo ob morebitni neučakanosti. Če se potrudimo razumeti drugega, bomo tudi lažje poiskali kompromisno rešitev.
- **Znanje se plemeniti, če kroži.** Znanje ni osebna lastnina – je darilo, ki ga delimo. Zaposleni naj, kadar je le mogoče, sodelujejo v starostno raznolikih timih. Mlajši člani lahko starejše učijo uporabe digitalnih orodij, starejši pa mlajšim prenašajo strokovna znanja in izkušnje. Tudi skupne analize primerov ali predstavitve tipa »kaj sem se naučil/a pri tem projektu« omogočajo, da izkušnje ne ostajajo skrite, temveč se delijo med zaposlene in tudi prek različnih sektorjev.
- **Sodelovanje izven pisarne.** Aktivnosti, kot so predstavitve službe, skupne delavnice, kroženja med zaposlenimi, skupna usposabljanja ali projekti, pomagajo presegati miselnost 'mi proti njim'. Hkrati prinašajo celovitejše rešitve, navzven pa gradijo ugled organizacije, ki zna sodelovati in se povezovati.

VODJE KOT SPODBUJEVALCI RAZVOJA SODELAVCEV

- **Dogovor o načinu sodelovanja.** Ko začne vodja sodelovati z novim sodelavcem ali timom, se dogovorijo, kako si bodo posredovali informacije, sprejemali odločitve in reševali nesporazume. Tak dogovor lahko tudi zapišejo in ga kasneje po potrebi prilagodijo.
- **Spodbujanje raznolikih timov.** Vodja poskrbi, da zaposleni sodelujejo v različnih skupinah in se srečujejo z ljudmi iz različnih oddelkov. To spodbuja boljše razumevanje, prilagodljivost in timsko delo.
- **Pohvala sodelovalnega vedenja.** Ko opazi, da nekdo nudi pomoč sodelavcu ali dobro sodeluje v skupini, to javno ali zasebno pohvali. S tem pove, da so takšna vedenja cenjena in jih želi več. Posebej pomembna so učinkovita medgeneracijska in medsektorska sodelovanja.
- **Priložnosti za učenje timskega dela.** Vodja zaposlenim omogoči udeležbo na usposabljanjih, kjer se učijo, kako bolje sodelovati, reševati konflikte in komunicirati v skupini.
- **Pametno združevanje zaposlenih.** Kadar gre za skupinsko nalogo, za skupno delo pooblasti sodelavce z različnih strokovnih področij, ki se preko sodelovanja učijo drug od drugega.



- **Odkrit pogovor o težavah.** Če pride do napetosti v skupini, se vodja z zaposlenimi odkrito pogovori. Skupaj poiščejo, kaj je šlo narobe in kako to popraviti. Vpraša jih tudi, kako bi oni naslednjič rešili podobno situacijo. Vodja naj bo pri tem zaposlenim vzgled, kako biti sočuten in hkrati jasen.
- **Povezovanje preko meja oddelkov.** Zaposlene povabi v medresorske skupine, kjer sodelujejo z ljudmi izven svoje enote. Tako gradijo odnose in razvijajo veščine skupinskega dela z osebami, ki razmišljajo drugače.
- **Naloge, ki zahtevajo sodelovanje.** Vodja dodeli naloge, ki jih je mogoče rešiti le s skupnim delom. Takšne naloge naj vključujejo skupno odgovornost, delitev vlog in potrebo po usklajevanju. Redno preveri, kako ekipa sodeluje in kje potrebuje podporo.

ZAVEZANOST
STROKOVNOSTIKREPITEV
SODELOVANJAPROAKTIVNOST
V STORITVAHUPORABA
DIGITALNIH
REŠITEV

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE

Primerna področja usposabljanj

- asertivna komunikacija
- skupinsko delo in sodelovanje
- programi reševanja konfliktov
- vrednote in delo s čustvi v skupini
- medgeneracijsko sodelovanje
- sprejemanje odločitev in reševanje problemov v ekipi

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija v težavnih situacijah
- druga usposabljanja na teme veščin dela z ljudmi

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kdaj sem nazadnje zavestno prisluhnil/a sodelavca, da bi razumel/a njegovo stališče, tudi če se z njim nisem strinjal/a?
2. Na kakšen način sem v zadnjem času prispeval/a k gradnji boljših odnosov v ekipi?
3. Kako reagiram, ko pride do nesporazumov – ali jih ignoriram ali poskušam poiskati skupne rešitve?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Gordon, J. (2021). *Moč pozitivnega tima: Preizkušena načela in prakse, ki ustvarjajo izjemne time*. Mihalič & Partner.
- Holpp, L. (1999). *Managing teams*. McGraw-Hill Professional.
- Jurček, A. in Rape Žiberna, T. (ur.). (2025). *Timsko delo v socialnem delu*. Založba UL. <https://doi.org/10.51741/9789612975531>. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/book/735>
- Lencioni, P. (2019). *Pet disfunkcij tima: Zgodba o vodenju*. Učila International.
- Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim*. Mihalič & Partner.
- Riso, W. (2018). *Pravico imaš reči ne*. Malinc.
- Runde, C. E. in Flanagan, T. A. (2008). *Building conflict competent teams*. Jossey-Bass. ISBN: 978-0470189474
- Sinek, S. (2017). *Začni z zakaj*. Smart Com.



PROAKTIVNOST V STORITVAH

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

RAZVOJNE DEJAVNOSTI, KI JIH LAHKO IZVAJAJO ZAPOSLENI SAMI

- **Opazovanje ponavljajočih se težav.** Zaposleni si enkrat tedensko vzame nekaj minut in razmisli, katere težave ali vprašanja so se pri sodelavcih ali uporabnikih večkrat ponovili. Na podlagi teh opažanj pripravi predlog za izboljšavo ali spremembo procesa.
- **Predlaganje izboljšav brez perfekcionizma.** Ko opazi priložnost za izboljšavo, zaposleni pripravi kratek predlog – tudi če še ni popolno dodelan. Pomembno je, da začne pogovor in pokaže pripravljenost za aktivno reševanje izzivov.
- **Razmišljanje en korak naprej.** Med opravljanjem nalog si zaposleni postavi vprašanje »Kaj bo uporabnik potreboval po tem?« Ko zna predvideti naslednje korake, postane storitev bolj celovita in prijazna.
- **Tedensko spremljanje ovir v postopkih.** Zaposleni si beleži, pri katerih nalogah ali stikih z uporabniki se postopki zapletajo ali zavlečejo. Na koncu meseca pripravi seznam z vsaj eno idejo, kako bi delo lahko potekalo bolj gladko.
- **Spremljanje kakovosti lastne odzivnosti.** Zaposleni eno uro na dan namenijo opazovanju svoje odzivnosti – kako hitro odgovori na vprašanja in kako razumljivo poda informacije. Ob koncu dneva si zapiše primer, kjer je bil posebej učinkovit, in primer, kjer vidi prostor za izboljšavo.
- **Uporaba perspektive uporabnika.** Preden zaključi nalogo in jo preda naprej, zaposleni preveri, ali bi bila vsebina jasna, če bi jo sam prejel kot uporabnik ali sodelavec. Če ni dovolj jasna, jo popravi ali dopolni. S tem poveča jasnost in vrednost svojega prispevka za druge.

VODJE KOT SPODBUJEVALCI RAZVOJA SODELAVCEV

- **Tabla ali mapa z idejami.** Vodja vzpostavi prostor (npr. fizično tablo ali digitalno mapo), kjer zaposleni lahko oddajajo predloge za izboljšave. Vsake tri mesece predloge skupaj pregledajo, najboljše pohvalijo ali pa razložijo, zakaj kakšna ideja (še) ni izvedljiva.
- **Čas za preizkušanje idej.** Zaposlenim lahko omogoči, da del svojega časa namenijo preizkušanju novih zamisli, ki bi lahko izboljšale delo ali storitve.
- **Pogovor z uporabniki.** Vodja organizira neformalne pogovore (npr. 'kava z uporabniki'), kjer lahko zaposleni neposredno slišijo, kaj si državljani ali sodelavci želijo ali pričakujejo. To pomaga pri razumevanju potreb.
- **Dajanje zgleda.** Ko vodja pri svojem delu upošteva povratne informacije uporabnikov in o tem odprto govori, sodelavcem pokaže, da so tudi drobne izboljšave pomembne. Uspešne primere deli z ekipo.
- **Vključevanje v projektne skupine.** Zaposlene vključi v kratkotrajne skupine, ki skupaj rešujejo konkreten izziv (npr. skrajšanje obrazca, bolj razumljiva navodila). Tako se dejansko soustvarjajo izboljšave.
- **Deljenje izboljšav.** Enkrat na tri mesece vodja organizira krajši interni dogodek, kjer zaposleni predstavijo, kaj so izboljšali pri svojem delu. Izkušnje se delijo z drugimi oddelki – včasih že majhna sprememba kje druge povzroči veliko razliko.

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE

Primerna področja usposabljanj

- dizajn javnih storitev in metodologija *service design*
- agilno in vitko upravljanje procesov
- uporaba podatkov in analitike za izboljšanje storitev
- merjenje in upravljanje kakovosti (npr. model EFQM v javni upravi)

**USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA**

- Umetnost sprememb – sodobni pristopi k uvajanju sprememb in agilne metode dela
- Razvoj digitalnih storitev z metodami soustvarjanja (*co-creation*) – osnovna raven
- Razvoj digitalnih storitev z metodami soustvarjanja (*co-creation*) – napredna raven
- Podatkovna analitika – praktični primeri
- Spletna analitika in uporaba orodja Matomo (Piwik) v praksi
- Osebna organiziranost in obvladovanje časa

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Ali sem v zadnjih tednih predlagal/a kakšno izboljšavo pri delu – če ne, kaj me pri tem ovira?
2. Kako lahko poskrbim, da bom imel/a potrebe uporabnikov v mislih pri snovanju novih rešitev?
3. Kdaj sem nazadnje brez pobude nadrejenega prevzel/a odgovornost za pomembno nalogo? Kdaj bo naslednja priložnost za tak prevzem odgovornosti?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001>
- Jelenčič, M. (2019). *Snovalsko razmišljanje (Design thinking)* [seminarska naloga]. Psihologija dela. Pridobljeno s https://psihologijadela.com/wp-content/uploads/2019/11/jelenc48dic48d_designthinking_nocopy-1.pdf
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. in Berry, L. L. (1994). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Vargo, S. L. in Lusch, R. F. (2016). *Service-Dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120>
- Zupan, B. in Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and business review*, 16(4), 49–74. Pridobljeno s <https://www.ebrjournal.net/home/vol16/iss4/3/>



UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNOST V STORITVAH

UPORABA DIGITALNIH REŠITEV

RAZVOJNE DEJAVNOSTI, KI JIH LAHKO IZVAJAJO ZAPOSLENI SAMI

- **Preizkušanje novih funkcionalnosti.** Enkrat na mesec si zaposleni v okviru uradno podprtih pisarniških orodij (npr. Outlook, Word, Excel, MS Teams) izbere eno novo funkcijo, ki bi lahko izboljšala njegovo vsakodnevno delo in mu pomagala pri reševanju trenutnih izzivov. Funkcijo preizkusi ter pri tem uporabi službeni učni portal, uradne vodiče ali pomoč sodelavca v oddelku.
- **Ustvarjanje seznama najpogostejših opravil.** Zaposleni naredi seznam nalog, ki jih vsak teden ponavlja (npr. pošiljanje vabil, zbiranje podatkov, priprava zapisnikov). Nato poišče digitalna orodja, orodja UI ali bližnjice, s katerimi bi te naloge lahko opravil hitreje ali jih avtomatiziral.
- **Samopresoja po DigComp 2.2.** Z uporabo javno dostopnega orodja za samorefleksijo DigCompSAT lahko izmeri svojo raven digitalnih kompetenc in določi tri področja z največjim razkorakom. Nato oblikuje mini načrt izboljšav na podlagi ugotovitev.
- **Sodelovanje v krajšem spletnem tečaju.** Zaposleni si lahko občasno izbere krajši brezplačni spletni tečaj (npr. na portalu YouTube) in ga opravi. Cilj je spoznati nove digitalne možnosti ali nadgraditi osnovno znanje.
- **Uporaba digitalnega koledarja.** Zaposleni začne redno uporabljati digitalni koledar (npr. Outlook) za načrtovanje sestankov, opomnikov in rokov. S tem pridobi boljši pregled nad časom in nalogami.
- **Učenje od sodelavcev.** Ko naleti na digitalno nalogo, ki se mu zdi zamudna ali zapletena, sodelavca prosi, naj pokaže svoj pristop. Pogosto lahko že kratek pogovor razkrije uporabne bližnjice in trike.

VODJE KOT SPODBUJEVALCI RAZVOJA SODELAVCEV

- **Pomoč digitalnega mentorja.** Vodja imenuje sodelavca, ki obvlada digitalna orodja, da pomaga ostalim pri vsakodnevni uporabi. Ekipa ve, na koga se lahko obrne.
- **Vključevanje v digitalne projekte.** Zaposlene, ki jih zanimajo tehnologije, vodja povabi k sodelovanju pri izboljšavah (npr. e-obrazci, deljeni dokumenti).
- **Dajanje zgleda.** Če vodja sam uporablja digitalni koledar ali deljene dokumente, jih bodo verjetno tudi sodelavci. Pomembno je, da o tem govori in pokaže, kako mu to pomaga.
- **Trik meseca.** Na vsakem sestanku eden od sodelavcev pokaže en uporaben trik (npr. bližnjico v Excelu ali hitrejši način za pošiljanje vabil).
- **Čas za učenje.** Če kdo pokaže interes za učenje digitalnih veščin, mu vodja za to omogoči uro ali dve na mesec – tudi med delovnim časom.
- **Pohvala za digitalno rešitev.** Ko kdo uporabi novo orodje ali poenostavi delo s tehnologijo, naj to ne ostane neopaženo. Pohvala veliko pomeni.
- **Pogovor o ovirah.** Če kdo z novimi orodji okleva, naj vodja vpraša, kaj mu povzroča težave. Morda gre le za manjšo nejasnost, ki jo skupaj lahko hitro razjasnita.

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE

Primerna področja usposabljanj

- DigComp 2.2 – osnovne, uporabniške in vodstvene digitalne veščine
- informacijska varnost in varstvo podatkov (GDPR, ZVOP-2)
- delo s podatki (Excel, Power BI) in vizualizacija
- uvajanje UI in avtomatizacije v upravne procese

**USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA**

- Digitalna pismenost 1 in Digitalna pismenost 2 (temeljna modula po okviru DigComp)
- Delo s preglednicami – osnovna / nadaljevalna / zahtevna raven (Excel)
- Informacijska varnost (program NOO) – e-usposabljanje
- Enotni standardi spletnih mest v javni upravi (dostopnost)
- Uporaba ChatGPT-ja in generativne umetne inteligence v praksi
- Generativna umetna inteligenca v praksi – uporaba Copilot Chat-a pri delu v javni upravi
- IS MUZA – Uporaba sistema za vodilne javne uslužbenke
- IS MUZA – Uporaba sistema za kadrovice in administratorje
- Podatkovna analitika – praktični primeri (napredna obdelava podatkov)

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako preverjam zanesljivost virov in vsebin, ki jih uporabljam pri delu z digitalnimi orodji?
2. Katere digitalne orodje sem se nazadnje naučil/a uporabljati in kako mi pomaga pri vsakodnevnem delu?
3. Na kakšen način delim svoje digitalno znanje z drugimi v ekipi ali organizaciji?

PRIPOROČENA LITERATURA

- European Commission, Joint Research Centre. (2022). *DigComp 2.2: Okvir digitalnih kompetenc za državljane – z novimi primeri znanj, veščin in odnosov*. Luksemburg: Publikacije EU. Pridobljeno s <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415?utm>
- Janssen, M. in van der Voort, H. (2020). *Adaptive governance: Toward a stable, accountable and responsive government*. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Javrh, P., Možina, E., Bider, K., Kragelj, K., Volčjak, D. in Sepaher, G. (2018). *Digitalna pismenost: Opisniki temeljne zmožnosti*. Andragoški center Slovenije. Pridobljeno s <https://pismenost.acs.si/wp-content/uploads/2018/09/Digitalna-pismenost-e-verzija.pdf>
- Mergel, I., Edelmann, N. in Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>. Pridobljeno s <https://d-nb.info/1202713831/34?utm>
- OECD. (2021). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector* (Working Papers on Public Governance, št. 45). Pariz: OECD Publishing. Pridobljeno s https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_4e7c3f58-en.html
- O'Keeffe, W. (2020). *DigComp at work: implementation guide*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/936769>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens: with new examples of knowledge, skills and attitudes*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>



5.3 Razvoj vodstvenih kompetenc

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

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

USMERJENOST NA PRIHODNOST

RAZVOJNE AKTIVNOSTI VODJE

- **Analiza dolgoročnih sprememb v okolju.** Vodja enkrat mesečno nameni čas za razmislek o zunanjih trendih in političnih, družbenih in tehnoloških spremembah, ki bi lahko v prihodnosti vplivale na njegovo področje dela. Ugotovitve predstavi na naslednjem kolegiju ali jih vključi v predloge za izboljšave.
- **Uporaba vaje prednosti in posledice sprememb.** Pred uvedbo novosti skupaj z ekipo razmisli, katere prednosti in katere širše posledice prinašajo načrtovane spremembe. Tako lahko vodja lažje zazna potencialne odpore in načrtuje podporne aktivnosti.
- **Povezovanje s strateškimi dokumenti.** Vodja pregleda aktualne strateške dokumente DU (npr. Strategijo digitalnih javnih storitev 2030) in identificira konkretne točke, kjer se njegova organizacijska enota lahko bolj ciljno usmeri. O teh možnostih se posvetuje z nadrejenimi.
- **Tedenska refleksija: kaj bi naredil drugače.** Ob koncu vsakega tedna si vzame nekaj minut in zapiše eno odločitev ali dogodek, ki bi ga z vidika dolgoročne učinkovitosti lahko izpeljal drugače. S tem razvija zavest o učinku svojih odločitev skozi čas.
- **Razvoj lastnega orodja za zaznavanje trendov.** Lahko si ustvari osebno mapo s tremi zavihki: (1) opaženi trendi, (2) možni učinki na moje delo, (3) ideje za prilagoditev. Mapo redno dopolnjuje in uporabi tudi kot pripravo za redni razvojni pogovor.
- **Spodbujanje miselnosti, usmerjene na prihodnost.** Občasno (npr. trikrat letno) na sestanku sodelavcem postavi vprašanje »Kaj bi se lahko na našem področju bistveno spremenilo v naslednjih 5 letih?« S tem aktivira razmišljanje o dolgoročni prilagodljivosti v kolektivu.
- **Preizkušanje novih pristopov.** Vodja si izbere eno nalogo, pri kateri bo zavestno uporabil nov pristop – tudi če ni povsem preizkušen. Nato reflektira izkušnjo z vprašanji: »Kaj sem se naučil? Bi bilo to vredno ponoviti?«

VLOGA NADREJENEGA

- **Spodbujanje idej.** Nadrejeni spodbuja vodje, da delijo svoje ideje, in jih za to tudi pohvali ali simbolično nagradi. Če se ideja izkaže za koristno, predlaga, da jo skupaj razvijejo naprej in prenesejo v prakso.
- **Podpora pri novostih.** Ko vodja uvaja spremembe, mu nadrejeni nudi podporo, ga spodbuja in mu je na voljo za pomoč ali pogovor.
- **Sestanki za razmišljanje o prihodnosti.** Nadrejeni lahko organizira posebne sestanke, kjer vodje skupaj razmišljajo o novih rešitvah, izboljšavah ali trendih. Uporabijo lahko preproste metode ustvarjalnega razmišljanja.
- **Dostop do znanja.** Vodjem omogoči, da se udeležijo usposabljanj, kjer se lahko naučijo, kako bolje upravljati spremembe ter kako biti bolj ustvarjalni.
- **Povezovanje med sodelavci.** Če ima vodja zahtevno nalogo, ga nadrejeni lahko poveže z nekom, ki je pri uvajanju sprememb že uspešen. Tako skupaj poiščeta nove rešitve.



- **Pohvala tudi ob neuspehu.** Če vodja predlaga rešitev, ki ni najbolj ustrezna, nadrejeni vseeno pohvali njegov trud in pogum. Spodbudi ga, da razmišlja naprej in išče nove pristope.
- **Vodenje z zgledom.** Nadrejeni naj s svojim zgledom kaže odprtost do sprememb. Kaže pripravljenost poslušati nove ideje, podpirati pobude in razpravljati o potencialih za izboljšave. Na ta način gradi kulturo, ki je naklonjena spremembam, ter posredno razvija usmerjenost na prihodnost pri svojih vodjih.
- **Sistem za presojanje idej.** Nadrejeni lahko postavi enostaven sistem, s katerim zbirajo, presojajo in nagrajujejo dobre ideje. Pri tem poskrbi, da se vse predloge tudi beleži. V skupne prostore lahko postavi 'škatlo idej', v katero se vpisuje ideje za izboljšave procesov. Enkrat na mesec se škatlo odpre in na sestanku glasuje, katere ideje je smiselno uvesti. Škatla je lahko tudi digitalna v obliki spletne ankete, ki je poslana zaposlenim vsak mesec.

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

PODROČJA USPOSABLJANJ

- strateško načrtovanje in razvoj inovacij
- vodenje sprememb
- projektno vodenje
- pogajalske in komunikacijske spretnosti v spremembah

USPOSABLJANJA UPRAVNE AKADEMIJE

- Vodje v akciji – učinkovito vodenje za uspeh organizacije
- Umetnost sprememb – sodobni pristopi k uvajanju sprememb in agilne metode dela
- Komunikacija in delo na daljavo

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Ali imajo zaposleni jasno razdeljene naloge in razumejo, kaj se od njih pričakuje? Kako lahko to preverim?
2. Kako reagiram, kadar pride do preobremenitve posameznih članov ekipe – ali jo pravočasno zaznam in ustrezno ukrepam?
3. V katerih delih organizacije bi lahko še izboljšal/a pretočnost informacij in pregled nad potekom dela?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Božnar, J. (2025). *Integracija zelenega kadrovskega managementa v obstoječe sisteme: izzivi in rešitve*. Univerzitetna založba UM. <https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.2>
- Leddin, P. R. in Moon, S. D. (2018). *Building a winning culture in government: A blueprint for delivering success in the public sector*. FranklinCovey.
- Mann, A. (2018). *Future first: How successful leaders turn innovation challenges into new value frontiers*. Routledge.
- Medved, T. in Krhač Andrašec, E. (2025). *Ključni dejavniki uspeha digitalne transformacije*. Univerzitetna založba UM. <https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2025.7>
- Peters, T. (2018). *The excellence dividend: Meeting the tech tide with work that wows and jobs that last*. Vintage Books.
- Qiao, G., Li, Y. in Hong, A. (2024). *The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era*. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>



Priročna UI

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

Kako lahko UI pomaga	Kaj je pričakovani rezultat	Poziv (kopiramo v orodje)
Trendi za kompetenco Usmerjenost na prihodnost	Preglednica TOP 8 trendov (politični, demografski, tehnološki ...) ter možni učinki na organ.	Naštej 8 ključnih trendov, ki bodo v naslednjih 5 letih vplivali na javno upravo v Sloveniji. Za vsak trend dodaj stolpec <i>Kako lahko vpliva na področje [ime enote]</i> .
Cilj → SMART naloge (Predanost ciljem)	Tabela, ki razdeli en strateški cilj v največ 6 SMART nalog s termini in merili.	Pretvori naslednji cilj v največ 6 SMART nalog. Dodaj stolpca <i>Rok in Merilo</i> uspeha. [vnesite cilj]
Ogrodje za učinkovito refleksijo	Enostranski vzorčni dokument Kaj je šlo dobro / Kaj izboljšati / Akcije in navodila za 20-minutno refleksijo.	Pripravi A4 predlogo za hitro projektno retrospektivo s tremi polji: <i>Dobro, Izboljšati, Naslednji koraki</i> . Dodaj kratka navodila za učinkovito refleksijo.
Hitri vodič po literaturi	Povzetek (≤ 120 besed) treh najboljših knjig za Usmerjenost na prihodnost, namenjenih javnemu sektorju.	Predlagaj 3 knjige za razvijanje <i>Usmerjenosti na prihodnost</i> pri vodjih v javni upravi. Za vsako napiši ≤ 120-besedni povzetek ter dodaj idejo, kako znanje prenesti v prakso.



PREDANOST CILJEM

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI VODJE

- **Pregled ciljev enote.** Enkrat mesečno si vzame čas za pregled ciljev svoje organizacijske enote in razmisli, kateri so najpomembnejši za trenutno obdobje. Sodelavcem pomaga razumeti, kako njihovo delo prispeva k doseganju teh ciljev.
- **Preoblikovanje ciljev v konkretne naloge.** Skupaj s sodelavci pretvori cilje v jasne, merljive naloge z roki. Redno preverja napredek in spodbuja sprotno odpravljanje ovir.
- **Pregled preteklih uspehov.** Ob koncu večjih nalog ali projektov se z ekipo pogovori, kaj jim je pomagalo ostati osredotočeni in doseči zastavljene cilje. Te izkušnje uporabi kot vodilo za prihodnje naloge.
- **Tedensko določanje prednostnih nalog.** Ob začetku tedna naredi kratek pregled nalog in skupaj z ekipo določi prednostne aktivnosti. Poudari tiste, ki imajo največji vpliv na doseganje strateških ciljev.
- **Orodja za spremljanje napredka.** Vpelje enostavno vizualno orodje (npr. Excel seznam) za sledenje napredku ciljev in redno preverja, kje je napredek dober in kje je zastal.
- **Povratna informacija o ciljni usmerjenosti.** Med razvojnimi pogovori sodelavcem poda konkretne primere, kje so pokazali dobro osredotočenost na cilje in kje bi jo lahko še okrepili.

VLOGA NADREJENEGA

- **Skupno postavljanje ciljev.** Nadrejeni vključi vodjo v proces postavljanja ciljev in ga povabi k soustvarjanju strateške usmeritve. Tako se cilji bolje povežejo z vsakdanjim delom.
- **Dostop do virov.** Ko vodja izpostavi cilje, ki jih želi doseči, mu nadrejeni pomaga zagotoviti potrebna sredstva – naj bo to čas, podpora sodelavcev ali dostop do informacij.
- **Spodbuda k osredotočenosti.** Ko pride do preobremenjenosti z nalogami, nadrejeni skupaj z vodjo razjasni prioritete in pomaga določiti, kaj je v danem trenutku res najpomembnejše.
- **Redni pregledi napredka.** Na mesečnih srečanjih z vodji preveri, kateri cilji napredujejo po načrtih in kje so težave. Usmerja pogovor k rešitvam.
- **Pohvala za usmerjeno delo.** Opaža in izpostavi primere, ko so vodje učinkovito vodili sodelavce k skupnim ciljem. Tako spodbuja kulturo ciljne naravnosti.
- **Cilji imajo težo.** S svojim zgledom pokaže, da so cilji orodje za doseganje kakovostnejšega dela – pri tem uporablja konkretne primere, številke in rezultate.

PODROČJA USPOSABLJANJ

- postavljanje in doseganje ciljev
- motivacija ekipe
- osebna organiziranost in upravljanje časa
- odločanje na podlagi podatkov

USPOSABLJANJA UPRAVNE AKADEMIJE

- Osebna organiziranost in obvladovanje časa
- Vodje v akciji – učinkovito vodenje za uspeh organizacije
- Umetnost sprememb – sodobni pristopi k uvajanju sprememb in agilne metode dela

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Ali so cilji, ki sem jih zastavil/a ekipi, dovolj jasni, konkretni in motivirajoči?
2. Kako ravnam, kadar se pojavijo ovire pri doseganju ciljev?
3. Sem s svojim zgledom res navdih za zavzetost in odgovornost pri delu? Kako lahko to preverim?

**PRIPOROČENA LITERATURA**

- Citrin, J. M. in DeRosa, D. (2021). *Leading at a distance: Practical lessons for virtual success*. Wiley.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (2009). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Učila International.
- Covey, S. R. (2020). *The 4 disciplines of execution: Achieving your wildly important goals*. Simon & Schuster.
- Doerr, J. (2019). *Merite, kar je pomembno: Kako z OKR do izjemnih rezultatov*. UMco.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.
- Hyatt, M. (2018). *Your best year ever: A 5-step plan for achieving your most important goals*. Baker Books.
- Leddin, P. R. in Moon, S. D. (2018). *Building a winning culture in government: A blueprint for delivering success in the public sector*. FranklinCovey.
- Simon, P. (2021). *Reimagining collaboration: Slack, Microsoft Teams, Zoom, and the post-COVID world of work*. Motion Publishing.
- Razzetti, G. (2022). *Remote, not distant: Design a company culture that will help you thrive in a hybrid workplace*. Liberationist Press.



UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI VODJE

- **Načrtovanje večjih projektov.** Za vsak večji projekt vodja pripravi jasen načrt z opredeljenimi cilji, aktivnostmi, roki, odgovornimi osebami in možnimi tveganji. Načrt deli z ekipo in ga redno posodablja. Pri delu v digitalnih ali hibridnih okoljih vodja delo organizira preko orodij, kot so MS Planner, MS Teams, s preglednim označevanjem nalog, rokov in statusov zadolžitve.
- **Redni kratki usklajevalni sestanki.** Enkrat do dvakrat tedensko vodi kratke sestanke (do 15 minut), kjer člani ekipe poročajo o napredku, morebitnih težavah in naslednjih korakih. To omogoča sprotno odpravljanje zastojev. Redni usklajevalni sestanki lahko potekajo tako v virtualnem kot fizičnem okolju. V virtualnem okolju lahko za to uporabi npr. digitalne table v MS Teams.
- **Zaključna refleksija projektov.** Po končanem projektu z ekipo opravi analizo poteka: kaj je šlo dobro, kaj bi bilo možno izboljšati in kako se bodo nauki prenesli v prihodnje delo. Pri delu v digitalnem ali hibridnem okolju lahko uporabi orodje MS Whiteboard.
- **Vizualizacija napredka.** Vpelje orodja za vizualno spremljanje napredka (npr. Kanban tabla, Ganttov diagram). Ta pomagajo ekipi videti celotno sliko in hitro zaznati morebitna odstopanja.
- **Delegiranje z razvojnimi namenom.** Nalog ne razdeli le glede na obremenjenost, temveč glede na razvojne cilje posameznih članov ekipe – tako jih postopno opremlja z novimi kompetencami.
- **Usklajevanje pričakovanj.** Na začetku projektov jasno predstavi pričakovanja glede kakovosti, rokov in poročanja ter spodbudi člane, da aktivno komunicirajo, če se pojavijo ovire.

VLOGA NADREJENEGA

- **Spremljanje napredka.** Nadrejeni občasno uvede krajše preglede, kjer se skupaj z vodjo pogovorita o stanju projektov, odprtih vprašanjih in potrebnih podpori.
- **Jasna opredelitev odgovornosti.** V sodelovanju z vodjem določi jasne kriterije odgovornosti za ključne projekte in poskrbi, da imajo nosilci nalog pooblastila za učinkovito izvajanje.
- **Medsebojno učenje vodij.** Organizacija spodbuja vodje, da na posebnih srečanjih delijo svoje izkušnje o naučenih lekcijah (*t. i. lessons learned*), najboljše po zaključenih projektih, kjer se vodje iz različnih enot pogovorijo o izzivih in delijo dobre prakse.
- **Podpora pri upravljanju časa.** Ko nadrejeni opazi, da je vodja preobremenjen, skupaj pregledata strukturo nalog, preverita možnosti za delegiranje in poiščeta ravnotežje med operativnimi in razvojnimi nalogami.
- **Zgled pri upravljanju prioritet.** Tudi sam jasno izrazi prednostne naloge, se izogiba nalaganju nepovezanih nalog in s tem pokaže, da zna usmerjati pozornost v bistvene cilje.
- **Spodbuda za uporabo orodij.** Z lastnim zgledom spodbuja uporabo digitalnih orodij za organizacijo dela ter omogoča usposabljanja za učinkovitejše upravljanje projektov in časa.

PODROČJA USPOSABLJANJ

- projektno in procesno vodenje
- agilne in vitke metode (Scrum, Kanban)
- uporaba digitalnih orodij za sodelovanje in produktivnost
- vodenje virtualnih sestankov in facilitacija

USPOSABLJANJA UPRAVNE AKADEMIJE

- Vodje v akciji – učinkovito vodenje za uspeh organizacije
- Umetnost sprememb – sodobni pristopi k uvajanju sprememb in agilne metode dela
- Komunikacija in delo na daljavo

**3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK**

1. Ali imajo zaposleni jasno razdeljene naloge in razumejo, kaj se od njih pričakuje? Kako lahko to preverim?
2. Kako reagiram, kadar pride do preobremenitve posameznih članov ekipe – ali jo pravočasno zaznam in ustrezno ukrepam?
3. V katerih delih organizacije bi lahko še izboljšal/a pretočnost informacij in pregled nad potekom dela?

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

PRIPOROČENA LITERATURA

- Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin Books.
- Clear, J. (2020). *Atomske navade*. Mladinska knjiga.
- Csíkszentmihályi, M. (2021). *Zanos: Psihologija optimalnega izkustva*. UMco.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Harper.
- Newport, C. (2016). *Deep work: Rules for focused success in a distracted world*. Grand Central Publishing.
- Tracy, B. (2004). *Pojej živo žabol: 21 učinkovitih načinov, kako nehati odlašati in narediti več v krajšem času*. GV Založba.



RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

USMERJENOST NA PRIHODNOST

PREDANOST CILJEM

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE DELA

RAZVOJ TIMOV IN POSAMEZNIKOV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI VODJE

- **Letni razvojni fokus na posameznega zaposlenega.** Vodja za vsakega člana ekipe nameni vsaj osem ur na leto za razvojne pogovore. Sem sodijo presoja potreb, razmislek o kariernih ciljih, oblikovanje osebnega razvojnega načrta ter spremljanje napredka skozi leto.
- **Kakovostna povratna informacija.** Vodja spozna tehnike podajanja povratnih informacij, ki vključujejo tako pohvalo kot konkretne predloge za izboljšave. Povratne informacije daje pravočasno, v jeziku, ki je spodbuden in zaposlenemu razumljiv.
- **Razvoj z delegiranjem.** Naloge dodeljuje premišljeno – tako, da ne razbremeni le sebe, temveč sodelavcu omogoči rast. Naloge naj bodo takšne, da vključujejo novo odgovornost, stik z drugimi oddelki ali uporabo novih veščin.
- **Vzpostavitev sistema kolegialnega mentorstva (coachinga).** V timu lahko oblikuje pare zaposlenih, ki enkrat mesečno izvedejo strukturiran pogovor o aktualnih izzivih, ciljih in dilemah. S tem spodbuja medsebojno učenje, refleksijo in razvoj.
- **Učenje z opazovanjem.** Organizacijsko podpre, da zaposleni občasno en dan opazujejo delo bolj izkušenega sodelavca ali vodje (t. i. job shadowing ali senčenje na delovnem mestu). Po opazovanju spodbuja razmislek: kaj sem se naučil in kaj lahko prenesem v svoje delo?
- **Gradnja učnega okolja.** Redno deli strokovne vire in vabila na usposabljanja in spodbuja zaposlene, da se učijo drug od drugega. Povabi jih, da po usposabljanjih predstavijo ključne nauke na kratkih internih srečanjih.

VLOGA NADREJENEGA

- **Prepoznavanje močnih področij.** Nadrejeni si vzame čas, da pri vsakem vodji prepozna in izpostavi eno ali dve izraziti močni točki – bodisi vodstveno veščino, strokovno znanje ali prispevek k timski kulturi. To pohvalo lahko podaja na različne načine (npr. v obliki priznanja, javno, zasebno).
- **Spodbujanje timske povezanosti.** Omogoči izvedbo enostavne, a učinkovite aktivnosti izgradnje ekip (t. i. team building), kjer se krepi zaupanje in medosebna povezanost (npr. skupno reševanje izziva, izmenjava zgodb o uspehu ali druženje izven službenih prostorov (npr. strokovna ekskurzija).
- **Vključevanje vodij v oblikovanje dela.** Ko nadrejeni prenavlja procese ali pravila dela, k razmisleku povabi tudi vodje. Tako jim daje občutek soustvarjanja in večje odgovornosti. Spodbuja jih tudi, da oblikujejo svojo vizijo razvoja tima.
- **Omogočanje usposabljanj.** Vodjem omogoči dostop do razvojnih priložnosti, kot so seminarji, spletni tečaji ali konference. Pomaga jim izbrati usposabljanja, ki podpirajo njihove razvojne cilje in specifične izzive v timu.
- **Spodbujanje prenosa znanja.** Ko se vodja vrne z usposabljanja, ga nadrejeni povabi, da naučeno predstavi sodelavcem. Tako se učinek usposabljanj množi in znanje ostane v timu.
- **Načrtno spremljanje razvoja.** Na rednih pogovorih z vodjo preverja napredek glede razvojnih ciljev posameznikov v timu. Če pride do zastoja, skupaj poiščeta rešitve, kako nadaljevati ali prilagoditi načrt.
- **Mentorska podpora.** Sam prevzame vlogo mentorja mlajšemu vodji ali ga poveže z bolj izkušenim sodelavcem. Vzpostavi osnovno strukturo mentorstva in spremlja učinke.

**PODROČJA USPOSABLJANJ**

- timsko delo in sodelovanje
- coaching in mentorstvo
- asertivna komunikacija in reševanje konfliktov
- čustvena in socialna inteligentnost

USPOSABLJANJA UPRAVNE AKADEMIJE

- Vodenje in razvoj učinkovitih timov
- Komunikacija – bistveno orodje vodenja
- Ko se pojavi nepričakovano – veščine kriznega komuniciranja za vodje

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako pogosto nudim zaposlenim konkretne povratne informacije, ki jih lahko uporabijo za svoj razvoj? Kje vidim še priložnosti za to v prihodnje?
2. Kdaj sem nazadnje koga iz ekipe spodbudil/a, da prevzame zahtevnejšo nalogo ali odgovornost?
3. Kako lahko kot vodja še bolj prispevam k temu, da se zaposleni v ekipi počutijo slišane in vključene?



“ Za krepitev vodstvenih kompetenc nadrejenim priporočam, da po vsakem rednem razvojnem pogovoru (IS MUZA):

1. Pregledajo poročilo o kompetencah vodje in izberejo največ dve vodstveni kompetenci, kjer je razkorak največji.
2. Z vodjo oblikujejo osebni razvojni načrt s konkretnimi aktivnostmi iz zgornjih seznamov ter z najmanj enim formalnim usposabljanjem Upravne akademije v naslednjih 12 mesecih.
3. Potrdijo dogovor z razvojnim načrtom z vodjo in določijo merljive kazalnike napredka.
4. Četrtno preverijo, ali aktivnosti prinašajo želeni rezultat, in načrt po potrebi prilagodijo.

Metka

”

PRIPOROČENA LITERATURA

- Brown, B. (2020). *Pogum za vodenje*. Učila.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work*. Nicholas Brealey Publishing.
- Edmondson, A. C. (2020). *Neustrašna organizacija: Ustvarjanje psihološko varnega okolja za učenje, inovacije in rast*. UMco.
- Goleman, D. (2013). *Focus – Hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Katzenbach, J. R. in Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Lencioni, P. (2019). *Pet disfunkcij tima: Zgodba o vodenju*. Učila International.
- Rutar Ilc, Z., Tacer, B. in Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching: Priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Zavod RS za šolstvo. Pridobljeno s https://www.zrss.si/wp-content/uploads/2024/02/KolegialniCoaching_2014_NRzOvitkom.pdf



5.4 Razvoj delovno specifičnih kompetenc

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

AMBASADOR PROJEKTA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Ovire kot izzivi.** Ko se v projektu pojavijo ovire, je težko ohraniti motivacijo. Na ovire pa lahko gledamo kot na nove izzive. Vsaka ovira zahteva iskanje ustvarjalnih rešitev – pogosto se zaposleni ob premagovanju ovir razvije bolj, kot če bi šlo vse gladko. Zato naj zaposleni na ovire gledajo tudi kot na priložnosti za napredek.
- **Navdušiti druge za projekt.** Ko projekt predstavljajo širši (notranji ali zunanji) javnosti, naj zaposleni premislijo, katero javnost ali potrebe deležnikov nagovarjajo. Kako projekt izpolnjuje to potrebo? Pri tem naj bodo čim bolj nazorni in odločni (ne agresivni) ter izkažejo navdušenje nad tem, kaj bo projekt prispeval skupnosti. To bo pripomoglo k navduševanju ključnih deležnikov.
- **Biti obveščen in obveščati.** Zaposleni poskrbijo, da vsi ključni deležniki vedo, v kateri fazi je projekt. Vzpostavijo učinkovit sistem rednega obveščanja o napredku (npr. tedensko poročanje). Skupaj z vodjo izberejo ustrezno orodje za spremljanje napredka in obveščanje.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja vzpostavi pregleden sistem spremljanja napredka na projektu. Že na začetku projekta se s člani dogovori o odgovornostih in rokih. Redno spremlja uresničevanje dogovorov ter po potrebi posreduje ali mentorira pri morebitnih ovirah.
- Vodja je zgled navdušenja nad projekti. S svojim pristopom ustvarja pozitivno vzdušje – če je vodja navdušen, bodo motivirani tudi člani ekipe. Če vodja izgubi navdušenje, bo upadla tudi njihova motivacija.
- Vodja prevzame odgovornost za dosežene cilje na projektu – tudi kadar ti niso doseženi. S tem pokaže odgovornost in zavezanost projektu, kar krepi zaupanje v timu.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- asertivna komunikacija
- timsko mentoriranje
- motivacija v timu

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija v težavnih situacijah
- Motivacija za učinkovito delo
- Profesionalni javni nastop: individualno ali skupinsko usposabljanje
- druga usposabljanja s strokovnega področja (glede na potrebe projekta)

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

**3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK**

1. Kdaj sem se nazadnje iskreno počutil/a ponosno kot zastopnik/zastopnica svojega projekta – in katera konkretna okoliščina je v meni vzbudila ta ponos?
2. Ali lahko namen in koristi svojega trenutnega projekta povem v treh jasnih stavkih? Če ne, kaj moram še razjasniti?
3. Katera skupina deležnikov je trenutno najmanj vključena in kakšno prilagojeno sporočilo jim lahko posredujem v prihodnjem tednu?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Baguley, P. (2010). *Improve your project management: Teach yourself*. London: Cox & Wyman.
- Carnegie, D. (2020). *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi*. Mladinska knjiga.
- Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik* (3. izdaja). Kranj: Moderna organizacija.
- Erikson, T. (2023). *Obkroženi z ovirami: Kako ovire spremeniti v uspeh (ko gre vse k vragu)!* Učila International.
- Grenny, J., Patterson, K., McMillan, R. in Switzler, A. (2012). *Crucial conversations*. New York: McGraw-Hill.

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



ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Opazovanje vzorcev.** Pri analizi podatkov zaposleni poskuša opaziti vzorce: kako se situacija, v kateri pride do napake, razlikuje od običajne situacije? Izvede lahko majhen eksperiment – npr. če išče napako v podatkih, lahko opazuje, kaj je značilno v primerih, ko se napaka pojavi, in kaj v primerih, ko se ne. Odkrivanje vzorcev je lahko zanimivejše kot zgolj zbiranje informacij.
- **Vprašanja niso greh.** Analitično razmišljanje izboljšamo s postavljanjem pravih vprašanj. Zaposlenega naj ne bo strah vprašati, kako točno stvari delujejo. Boljše razumevanje procesov vodi v boljše sklepe, saj lahko opazimo več povezav med podatki.
- **Učenje iz uspeha, ne le iz napak.** Pogosto analiziramo neuspešno rešene probleme, vendar tudi uspešno rešeni primeri učijo. Zaposleni naj pomisli, kateri osnovni principi so delovali pri rešitvah, ki so se izkazale za uspešne – naslednjič jih lahko ponovno uporabi pri podobnem problemu.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja skupaj z zaposlenimi 'na glas' razmišlja o možnih vzrokih problema. S tem zaposleni sledijo metodološkemu postopku in se učijo odkrivati vzorce v podatkih.
- Vodja z ekipo deli svoje izkušnje pri reševanju zahtevnih problemov – natančno opiše korake, ki jih je uporabil pri rešitvi kompleksne naloge v preteklosti.
- Vodja predstavi tudi neučinkovite pristope, ki jih je srečal pri odkrivanju napak v podatkih, ter spodbuja zaposlene k razmisleku, kako bi te postopke izboljšali.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- analiziranje podatkov
- učinkovito oblikovanje sklepov
- kritično mišljenje
- ocena tveganja
- tehnike usmerjanja mišljenja
- analitično reševanje problemov
- spodbujanje koncentracije
- miselne naloge (logične uganke ipd.)

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- V času priprave priročnika ni posebnega usposabljanja Upravne akademije za analitično razmišljanje – zaposleni naj izberejo ustrezna usposabljanja s področja podatkovnih orodij, statistik ali druge strokovne delavnice.

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera ključna predpostavka v moji zadnji analizi še ni bila preverjena in kako jo bom sistematično preveril/a?
2. Katera dva vzorca sem opazil/a v zadnjih podatkih in katere hipoteze bi ju lahko pojasnile?
3. Ko me preplavi prevelika količina informacij, kateri konkreten korak mi običajno pomaga povrniti strukturo in fokus?

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

**PRIPOROČENA LITERATURA**

- Ackoff, R. (2001). *The art of problem solving*. New York: John Wiley & Sons.
- Cope, K. (2012). *Seeing the big picture*. Austin: Greenleaf Book Group.
- Kahneman, D. (2016). *Razmišljanje, hitro in počasno*. Ljubljana: UMco.
- Kahneman, D., Sibony, O. in Sunstein, C.R. (2021). *Hrup: Zakaj tako slabo presojamo*. UMCo.

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



ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Postavljanje v 'čevlje drugega'.** Zaposleni poskuša pojasniti zahtevno vsebino tako, da jo bo razumela druga oseba. Premisli, kakšno predznanje ima sogovornik, koliko novih informacij mu lahko predstavi in kje bi se mu lahko pojavile težave pri razumevanju.
- **Dobra predpriprava.** Kadar mora predstaviti informacije – še posebej zahtevnim sogovornikom – se zaposleni temeljito pripravi. Pripravi si ključne točke in premisli vrstni red argumentov. Tudi če sogovornik med pogovorom zaide s teme ali nasprotuje, ostane zbran in sledi pripravljenim argumentom.
- **Suverena drža.** Svoja stališča zaposleni podaja samozavestno in mirno, ne glede na okoliščine. Suverenost pokaže z vzravnanostjo in odprto držo telesa, z rednim očesnim stikom, z odločnim (a ne agresivnim) glasom in umirjenim vedenjem. Takšna drža okrepi težo njegovih argumentov.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja je zgled jasnega in razumljivega podajanja informacij. Zaposleni opazujejo vedenje vodje, zato jasno komuniciranje prispeva k učinkovitemu učenju sodelavcev.
- Vodja daje prednost preverjenim, strokovno utemeljenim rešitvam – tako pri delu z uporabniki kot v odnosu do podrejenih. Zaposleni težko dojemajo vodjo kot avtoriteto na njegovem področju, če ne komunicira jasno in utemeljeno.
- Vodja usmerja zaposlene pri strukturiranju argumentov. V razpravah spodbuja, da svoja stališča podpirajo z razumljivimi argumenti, in jih uči, kako argumente prilagoditi različnim skupinam uporabnikov (npr. laični javnosti ali strokovnjakom).

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- retorika in komunikacijske spretnosti
- asertivno komuniciranje
- tehnike prepričevanja in argumentiranja
- komunikacija z zahtevnimi sogovorniki
- krizno komuniciranje (obvladovanje komunikacije v kriznih situacijah)

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija v težavnih situacijah
- Predstavitev, ki prepriča – kratek in učinkovit nastop
- Profesionalni javni nastop: individualno ali skupinsko usposabljanje
- druga usposabljanja s strokovnega področja (npr. krizni menedžment komunikacije)

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katero glavno sporočilo želim, da si občinstvo zapomni po moji naslednji predstavitvi, in ali ga podpirata vsaj dve preverljivi dejstvi?
2. Kako moje neverbalne poteze (drža telesa, glas, očesni stik) običajno vplivajo na prepričljivost mojih argumentov?
3. Ko naletim na nasprotovanje, kako poskrbim, da najprej aktivno prisluhnem, preden prilagodim ali branim svoje stališče?

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA

**PRIPOROČENA LITERATURA**

- Abrahams, M. (2024). *Misli hitreje, govori pametneje*. Učila International.
- Bolton, R. (1986). *People skills: How to assert yourself, listen to others, and resolve conflict*. New York: Simon & Schuster.
- Carnegie, D. (2020). *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi (prenovlj. izd.)*. Mladinska knjiga.
- Udovič, B. in Čoderl. E. (ur.) (2020). *Pogajalske taktike*. Fakulteta za družbene vede: Založba FDV.
- Žagar Gale, T. (1996). *Retorika: moč besed in argumentov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

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



CELOVITOST REŠITEV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Sistemiški pogled na problem.** Ljudje pogosto rešujemo izzive z vidika lastnega oddelka. Zaposleni naj nariše zemljevid deležnikov, tokov informacij in virov ter označi, kje se pojavljajo ozka grla ali odvečni procesi. S tem razvija sposobnost gledanja 'velike slike'.
- **Vaja scenarijev.** Za ključni projekt zaposleni pripravi najmanj dva alternativna scenarija (zelo pozitivnega in zelo negativnega) ter za vsakega ovrednoti vpliv na proračun, kadre, tveganja in uporabniško izkušnjo. Tako uri presojo širših učinkov.
- **Povratna zanka.** V fazi snovanja rešitve zavestno vključi povratne informacije treh različnih skupin uporabnikov; primerja njihove poglede in vnese spremembe. Drobne prilagoditve v začetni fazi se kasneje obrestujejo.

VLOGA NADREJENEGA

- Zahteva, da vsaka nova pobuda vsebuje oceno vpliva na ključne kazalnike (čas, strošek, kakovost, tveganje, trajnost) ter pokaže sinergije z drugimi projekti.
- Omogoča senčenje med oddelki in zagotovi časovno razpoložljivost zaposlenih za takšno učenje.
- Uspeh meri celostno in nagraduje celotne ekipe, ne le doseganja posamičnih ali ozkih (npr. zgolj finančnih) kazalnikov. Primeri: nadrejeni je pozoren na merjenje zadovoljstva uporabnikov s storitvami, presojanje trajnosti rešitev, inovativnost idej itd.
- Ob neuspehih projektih vodi analizo vzrokov, pri čemer posebej išče sistemske pomanjkljivosti, ne le individualnih napak.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- sistemsko mišljenje in teorija sistemov
- dizajnersko razmišljanje in storitveno oblikovanje
- strateško vodenje projektov in programov
- analiza vplivov javnih politik
- napredno reševanje kompleksnih problemov

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Integriteta in dobro upravljanje
- Uporabniška izkušnja

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri vidik moje trenutne rešitve ima največji učinek na druge oddelke in kako lahko ta učinek še okrepim v prid celotne organizacije?
2. Če bi moral/a rešitev razložiti zunanjemu uporabniku, kako bi mu pokazal/a povezavo med stroški, kakovostjo in dolgoročnim vplivom?
3. Kaj sem se danes naučil/a iz opazovanja procesov pri drugih in kako bom to znanje uporabil/a pri oblikovanju naslednje celovite rešitve?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Avsec, S. (ur.). (2021). *Snovalsko razmišljanje za spodbujanje veščin 21. stoletja*. Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani. Pridobljeno s <https://www.dlib.si/details/URN%3ANBN%3ASI%3Adoc-V60DST3T>

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



- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Brown, T., in Wyatt, J. (2010). *Design thinking for social innovation*. Development Outreach, 12(1), 29–43. https://doi.org/10.1596/1020-797x_12_1_29. Pridobljeno s https://myweb.uiowa.edu/dlgould/plugin/documents/Design_Thinking_for_Social_Innovation.pdf
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sevaldson, B. (2022). *Designing complexity: The methodology and practice of systems oriented design*. Common Ground Research Networks.

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



ČUSTVENA ODPORNOST

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Umirjanje v kriznih situacijah.** V kriznih situacijah pomaga zavestno dihanje. Zaposleni v počasnem ritmu naredi 3-sekundni vdih in 6-sekundni izdih ter tako diha vsaj eno minuto. Šele nato sledi odziv na situacijo. To obliko umiritve je smiselno najprej vaditi v manj stresnih okoliščinah, da bo v resnični krizi v pomoč pri premišljenih odzivih.
- **Jasne posledice.** Za tipične kršitve dogovorov je smiselno vnaprej oblikovati kratko, nedvoumno izjavo o posledicah ter jo nekajkrat ponoviti na glas. Ob dejanskem dogodku zaposleni sporočilo poda samozavestno in brez omahovanja. Lahko tudi naredi seznam sprejemljivega in nesprejemljivega vedenja ter pripravi stavke, kot je »To ni sprejemljivo ...«. Tako uri jasno postavljanje mej.
- **Tehnika STOP za provokacije.** S – stoj (zaposleni ne reagira takoj), T – tuhtaj (premisli možne načine odziva), O – oceni (presodi, kateri je v trenutni situaciji najboljši), P – povej (zaposleni sporoča). Zaposleni naj vadi miren ton glasu in nevtralen obraz, da bo ob provokaciji ostal miren in potrpežljiv.

VLOGA NADREJENEGA

- Vzpostavi kulturo pohvale ter iskanja priložnosti in pozitivnih vidikov v težkih razmerah, s čimer krepí pozitivno naravnost tima.
- Podpre zaposlene, ko ti dosledno sporočajo posledice kršitev, in jasno stoji za njimi, ko so pod zunanjim pritiskom.
- Mentorira zaposlene pri vzpostavljanju in ohranjanju mej med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem ter pri vljudnem, a trdnem postavljanju mej.
- Je pri vsem naštetem sam zgled.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- krizno vodenje in krizna komunikacija
- pozitivna psihologija in optimizem
- asertivno postavljanje mej
- odločanje pod pritiskom
- obvladovanje konfliktov in provokacij
- upravljanje s časom
- ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem
- retorika in argumentacija odločitev

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Obvladovanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu
- Komunikacija v težavnih situacijah

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kdaj sem nazadnje v kriznem trenutku reagiral/a hitro, a preudarno? Kateri trije koraki so mi pri tem najbolj pomagali?
2. V kateri prihajajoči situaciji bom moral/a jasno povedati, kakšne so posledice kršitve? Kateri stavek bom uporabil/a, da bo odločen, a spoštljiv?
3. Kaj mi pomaga ohraniti pozitivno naravnost tudi v zahtevnih, stresnih situacijah? Kako lahko poskrbim za več tega?

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

**PRIPOROČENA LITERATURA**

- Brown, B. (2020). *Pogum za vodenje*. Učila.
- Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hanson, R. (2018). *Resilient: How to grow an unshakable core of calm, strength, and happiness*. Harmony Books.
- Holiday, R. (2020). *Ovira je pot*. UMco.
- Hudovernik, J. (2021). *Uspešni pod pritiskom*. Pro Acta.
- Kabat-Zinn, J. (2019). *Zdravilna moč čuječnosti*. Založba Iskanja.

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



ČUT ZA RAZISKOVANJE

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Jasno ali megleno?** Če zaposlenemu določena zadeva ni povsem jasna, naj zastavi vprašanje, ki mu pomaga razjasniti situacijo ali sogovornikovo sporočilo. Ni se potrebno strinjati z vsem – vedno lahko preveri, ali ima prave informacije.
- **Tabela virov.** Pred začetkom raziskave je smiselno oblikovati tabelo Kaj vem / Kaj moram izvedeti / Možni viri (notranji, zunanji, digitalni). To spodbuja uporabo širokega nabora virov in hitro opredeli osebe, s katerimi bi bilo dobro stopiti v stik.
- **SWOT.** Učinkovit pripomoček, ki poglobi raziskovanje, ko se zaposleni znajde pred problemom. Gre za tehniko strateškega načrtovanja in upravljanja, ki se uporablja za pomoč pri prepoznavanju prednosti (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), priložnosti (*Opportunities*) in groženj (*Threats*), povezanih z načrtovanjem dela ali projekta.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja naj bo vzor pri iskanju manjkajočih informacij na različne načine. Poleg branja člankov, knjig in internih raziskav lahko na primer analizira komentarje na družbenih omrežjih ali izvede fokusne skupine s ciljno populacijo. Sodelavcem naj razloži, zakaj se je lotil iskanja podatkov na določen (morda neobičajen) način.
- Vodja zna hitro presoditi, katera področja problema zahtevajo poglobljeno obravnavo. Zaposlenim pomaga oblikovati seznam kazalnikov, ki kažejo, da je problem treba rešiti z večjo skrbnostjo in podrobno analizo.
- Vodja vzpostavi protokol preverjanja virov, ki zahteva, da se ključne informacije potrdijo vsaj iz dveh neodvisnih virov.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- odkrivanje laži
- učinkovito pridobivanje informacij
- prepoznavanje znakov neverbalne govorice
- postavljanje učinkovitih vprašanj
- kritično mišljenje
- reševanje problemov
- upravljanje informacij (tehnike in spretnosti)
- sinteza informacij

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- V času priprave priročnika ni posebnega usposabljanja Upravne akademije za čut za raziskovanje – zaposleni naj izberejo ustrezna usposabljanja glede na področje raziskovanja ali analize podatkov v okviru stroke.

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri najmanj očiten znak me je nazadnje opozoril na nepravilnost in zakaj ga prej nisem opazil/a?
2. Kateri nov vir informacij (digitalni ali osebni) bi lahko vključil/a v svojo naslednjo delovno nalogo in kako ga bom preizkusil/a?
3. Kako bom pri prihodnji odločitvi dokumentiral/a preverjanje zanesljivosti ključnih podatkov, da bodo moji sklepi pregledni in prepričljivi?

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA

**PRIPOROČENA LITERATURA**

- Bazzell, M. (2023). *Open source intelligence techniques* (10. izd.). IntelTechniques.
- de Bono, E. (2014). *Enostavnost v razmišljanju*. Založba Rotis.
- Ekman, P. (2013). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage*. New York: Norton.
- Epley, N. (2015). *Mindwise: How we misunderstand what others think, feel, and want*. New York: Vintage.
- Navarro, J. (2018). *The dictionary of body language: A field guide to human behavior*. New York: William Morrow.

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



DELO Z UPORABNIKI

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Upoštevanje interesov vseh uporabnikov.** Zaposleni pri razvijanju rešitev aktivno usklajuje interese različnih uporabnikov in se zaveda njihovih posebnosti; s tem izboljšuje uporabniško izkušnjo že v fazi načrtovanja.
- **Jasna razlaga mej.** Na razumljiv način pojasni, kaj je izvedljivo in kaj ne; s tem poveča zaupanje, postavi realna pričakovanja in omogoča boljše sodelovanje.
- **Postavljanje jasnih vprašanj.** S postavljanjem natančnih in jasnih vprašanj, lahko zaposleni pomaga uporabnikom bolje izraziti težave in potrebe. Tako pride hitreje do ustrezne rešitve, ki je bolj prilagojena konkretnemu primeru.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja spodbuja svetovalno vlogo zaposlenih. Poudarja pomen tega, da zaposleni ne le izvajajo naloge, temveč tudi svetujejo uporabnikom glede ustreznih digitalnih orodij in možnosti.
- Vodja je vzor spoštljivega odzivanja. Ob zahtevnih uporabnikih pokaže, kako ostati miren in spoštljiv ter hkrati zaščititi profesionalne meje.
- Vodja podpira strokovno obravnavo potreb uporabnikov. Poudarja pomen poglobljenega razumevanja potreb uporabnikov in spodbuja dodatno učenje, kjer primanjkuje znanja.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- upravljanje odnosov z uporabniki
- svetovanje v javnem sektorju
- digitalna pismenost in uporabniška podpora

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Spretnosti sporazumevanja v timu
- Komunikacija v težavnih situacijah
- različna usposabljanja v kategorijah *Osnovne digitalne veščine* in *Uporabniške digitalne veščine*

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri uporabnik mi je nazadnje postavil zahtevo, ki ni bila izvedljiva – in kako sem mu to pojasnil/a na spoštljiv način?
2. Kako bom pri naslednjem stiku z uporabniki ugotovil/a, kaj je resnična potreba za njihovo prošnjo?
3. Katere nove rešitve iz digitalnega okolja bom ta teden predstavil/a vsaj enemu uporabniku?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Brown, T. (2009). *Change by design*. New York, NY: HarperBusiness
- Carnegie, D. (2020). *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi* (prenovlj. izd.). Mladinska knjiga.
- Fexeus, H. (2022). *Umetnost branja misli: Kako razumeti druge in neopazno vplivati nanje!*. Učila International.
- Meadows, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.

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



KOORDINACIJA TIMA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Kanban tabla projekta.** Z uporabo digitalnega orodja (npr. Trello ali Planner) in javnim prikazom nalog, rokov in odgovornih oseb je mogoče zagotoviti preglednost ter omogočiti, da se člani sami organizirajo glede na prioritete.
- **Hitri dnevni pregledi dela.** Desetminutni jutranji sestanki, kjer vsak član odgovori na tri vprašanja (Kaj sem naredil včeraj? Kaj bom danes? Kaj me ovira?), omogočajo sprotno usklajevanje in takojšnje odpravljanje težav.
- **Knjižica rezervnih scenarijev.** Za glavna predvidena tveganja zaposleni vnaprej določi možne rešitve (alternativni viri, časovne rezerve). Ob zapletih lahko takoj aktivira potrebne vire.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja skupaj z ekipo določi, kaj natančno pomeni uspeh in kako ga bodo merili; s tem zagotovi bolj usklajeno delovanje.
- Ko ekipa naleti na blokado (npr. manjkajoč kadrovski vir), se poveže z drugimi oddelki ali vodstvom ter zagotovi potrebna sredstva, da ohrani hitrost dela. Vodja spodbuja vključujoče odločanje.
- Pri prelomnih odločitvah zavestno povabi vse ključne osebe in s tem poveča zavezanost ter zmanjša tveganje spregledanih vidikov.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- agilno projektno vodenje
- veščine moderiranja
- upravljanje deležnikov

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Umetnost sprememb – sodobni pristopi k uvajanju sprememb in agilne metode dela
- Vodenje in razvoj učinkovitih timov

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kdo od sodelavcev ni dovolj informiran in kako bom zapolnil/a to vrzel?
2. Kako pogosto res preverim napredek pri zastavljenih ciljih, ne le izvedenih aktivnosti?
3. Katere dve možni oviri lahko že danes ublažim z rezervnim načrtom?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Gray, C. in Larson, E. (2020). *Project management: The managerial process* (8. izd.). McGraw-Hill.
- Kaner, S. (2011). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons
- Katzenbach, J. R. in Smith, D. K. (2021). *The wisdom of teams* (posodoblj. izd.). HarperBusiness.
- Parker, P. (2018). *The art of gathering: How we meet and why it matters*. Penguin.
- Raspor, A. (2022). *Projektni management*. Založba Buča.

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



MEDKULTURNO DELOVANJE

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Prepoznavanje kulturnih razlik.** Ljudje iz različnih kulturnih okolij lahko zelo različno reagirajo. Kultura vpliva na naša vedenja, pogosto nezavedno. Zaposleni lahko opazuje, kako pripadniki različnih kultur komunicirajo (npr. ali in koliko se dotikajo sogovornika, kakšna je fizična razdalja med njimi ipd.) in v svojih nadaljnjih interakcijah upošteva te razlike.
- **Usposabljanje o kulturnih razlikah.** Če pogosto sodeluje z osebami iz drugih kultur, naj se zaposleni poglobljeno pouči o teh kulturah. Razišče lahko, katere so glavne razlike in od kod izvirajo.
- **Premislek o odzivih.** Ljudje se pogosto avtomatično odzovemo na dražljaje. V formalnih situacijah je bolje vnaprej premisliti svoje besede in geste. Pred pomembnim medkulturnim srečanjem naj si zaposleni v mislih predstavlja možne situacije in premisli, na katere razlike mora biti posebej pozoren, da bo deloval spoštljivo in situaciji primerno.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja sproži pobudo, da skupaj z ekipo analizirajo tipične situacije v medkulturnem okolju. Na osnovi študije primerov z zaposlenimi razpravlja o možnih nesporazumih v komunikaciji in o primernem vedenju v takih situacijah.
- Vodja je zgled – skrbno pazi, da so njegovi odzivi ustrezni različnim kulturnim situacijam. S svojim obnašanjem modelira spoštljiv odnos do razlik. V primeru napak se o tem pogovori z ekipo.
- Vodja namenja posebno pozornost razlikam (glede na spol, starost, izobrazbo ipd.) med člani svojega kolektiva in jih spoštljivo upošteva. Spoštovanje razlik se začne pri vsakodnevni komunikaciji v domačem delovnem okolju, ne šele pri formalni medkulturni komunikaciji.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- medkulturna komunikacija in spoštljiv odnos
- razumevanje medkulturnih razlik
- učinkovito delovanje v mednarodnem okolju

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- V času priprave priročnika ni posebnega usposabljanja Upravne akademije za medkulturno delovanje – zaposleni naj izberejo ustrezna usposabljanja s področja medkulturne komunikacije, tujih jezikov ali mednarodnega sodelovanja.

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera moja kulturna predpostavka je bila nedavno izzvana in kaj sem se o sebi naučil/a iz tega?
2. Kako prilagodim svoj komunikacijski slog, kadar sodelujem z osebami iz različnih kultur?
3. Katere tri korake bom ta mesec naredil/a, da poglobim razumevanje kulture, s katero redno sodelujem (npr. branje, pogovor z domačinom, opazovanje)?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Hall, E. T. in Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press.
- Hofstede, G. in Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



- Meyer, E. (2018). *The culture map*. PublicAffairs.
- Svetličič, M. in Udovič, B. (2024). *Medkulturna pogajanja: Izzivi, dileme in rešitve*. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani. Pridobljeno s <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/medkulturna-pogajanja-pdf.pdf?sfvrsn=0>

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



OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **90-sekundni situacijski pregled.** Ob nenadni spremembi si zaposleni vzame 90 sekund: 30 sekund za zaznavo dejstev, 30 sekund za določitev cilja, 30 sekund za izbiro prvega koraka. Zaposleni naj tehniko večkrat vadi, da bo spremembe sprejemal hitro in premišljeno.
- **Tehnika pomodoro.** Zaposleni izbere nalogo ali opravilo, ki ga želi črtati s seznama. Pred začetkom dela si nastavi odštevalnik časa in odstrani vse mogoče moteče dejavnike za naslednjih 25 minut fokusiranega dela. Ko se čas izteče, si privošči petminutni odmor in počne nekaj, kar ni povezano z delom (ta interval se imenuje pomodoro). Po treh ponovitvah si je smiselno vzeti daljši premor, ki naj traja 15–20 minut. Tehniko je mogoče izvajati do zaključka dela. Pomembno je, da si zaposleni daljša opravila razdeli na več krajših. To uri hitro preklapljanje med nalogami in ohranja osredotočenost.
- **Stresni ventil.** Zaposleni lahko vadi preprost ritual sproščanja napetosti (npr. triminutna dihalna vaja ali hiter sprehod po stopnišču), ki ga uporabi, ko napetost naraste. S tem ohranja mirnost in pozitivno naravnost.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja jasno in pravočasno posreduje informacije o spremembah ter določi prioriteten vrstni red nalog ali podpre zaposlenega pri določanju prioritet.
- Vodja lahko vzpostavi rotacijski sistem nalog, da se zaposleni navadijo hitrega preklapljanja in se prepreči monotonost.
- Po zahtevnem obdobju organizira pregled dela v krizni situaciji, pri čemer se osredotoči na to, kako so se posamezniki prilagajali spremembam in ohranjali fokus.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- vodenje sprememb in agilno delovanje
- čustvena odpornost (rezilientnost)
- odločanje pod časovnim pritiskom
- krizno vodenje na terenu

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Osebna organiziranost in obvladovanje časa
- Obvladovanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu
- Komunikacija v težavnih situacijah

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera nenadna sprememba me je v zadnjem tednu najbolj presenetila in kateri moj odziv je bil najbolj učinkovit?
2. Kako lahko v naslednjem tednu zavestno preklopim med dvema nalogama brez izgube kakovosti in kaj bom pri tem meril/a?
3. Kateri preprost ritual sprostitve bom uporabil/a, ko zaznam, da raven napetosti presega moje zmožnosti za kakovostno delo?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H. in O'Neal, D. (ur.). (2000). *Strategic flexibility: Managing in a turbulent environment*. John Wiley & Sons.
- Hudovernik, J. (2021). *Uspešni pod pritiskom: Preverjene tehnike za odpravljanje stresa in povečanje odpornosti*. Založba Pro acta.

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



- McGonigal, K. (2017). *Druga stran stresa: Zakaj je stres dober za nas in kako ga izkoristiti sebi v prid*. Ljubljana: Umco.
- Reilly, P. A. (2001). *Flexibility at work: Balancing the integrative thinking*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Weick, K. E. in Sutcliffe, K. M. (2021). *Managing the unexpected*. Wiley.

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



ODLIČNOST V IZRAŽANJU

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Kdo je poslušalec?** Pred predstavitvijo si zaposleni zamisli, kdo je ciljno občinstvo (kakšno znanje ima, katere so njegove potrebe, kje se lahko pojavi odpor) in temu prilagodi besedišče ter ton sporočila.
- **Predstavitvev podatkov skozi zgodbo.** Vsaj en ključni podatek v predstavitvi zaposleni vključi v kratko zgodbo ali primer iz prakse; da pripravi zanimivo in hkrati verodostojno predstavitev.
- **Analiza posnetka.** Pred javno predstavitvijo zaposleni posname triminutno predstavitev na telefon in analizira govorico telesa, hitrost in jasnost sporočila. Vadbo ponavlja, dokler nastop ni dovolj prepričljiv.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja zagotovi varno okolje za preizkušanje novih oblik podajanja vsebin.
- Po javnih nastopih poda konstruktivno povratno informacijo o strukturi in jasnosti sporočil.
- Spodbuja uporabo multimedijskih orodij ter omogoči dostop do licenc in tehnične podpore.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- javno nastopanje in retorika
- digitalna komunikacijska orodja
- pripovedovanje zgodb (ang. storytelling)

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Predstavitvev, ki prepriča – kratek in učinkovit nastop
- Komunikacija v težavnih situacijah

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera je ključna misel, ki si jo mora občinstvo zapomniti po mojem nastopu?
2. Katero novo multimedijsko orodje bom preizkusil/a pri naslednji predstavitvi in kako ga bom vključil/a?
3. Kako lahko svoje sporočilo skrajšam za polovico, ne da bi izgubilo pomen?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Abrahams, M. (2024). *Misli hitreje, govori pametneje: Kako dobro govoriti spontano*. Učila International.
- Duarte, N. (2010). *Resonate: Present visual stories that transform audiences*. Wiley.
- Gallo, C. (2014). *Talk like TED*. St. Martin's Press.
- Reynolds, G. (2022). *Presentation Zen*. New Riders.

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



OPERATIVNA PREDANOST

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Prevzem odgovornosti, ne le vloge.** Pri načrtovanju tedenskega dela zaposleni sam prepozna, kje lahko dopolni ekipo – tudi, če to formalno ni njegova naloga. To lahko naredi tudi tako, da ob tedenskem planiranju zabeleži eno nalogo, ki jo prevzame izven svojega osnovnega področja.
- **Dnevnik vztrajnosti.** Zaposleni 21 dni spremlja situacije, v katerih je želel odnehati, a je vztrajal – ali pa ni. Ob vsaki situaciji zapiše kaj se je zgodilo, kaj ga je oviralo in kaj se je naučil.
- **Usklajevanje zasebnega in službenega.** Zaposleni se nauči postaviti mejo med nujno fleksibilnostjo in zdravimi omejitvami. Vnaprej določi dve tipični situaciji, kjer je pripravljen prilagoditi zasebni načrt v korist dela, in dve, kjer tega ne bo storil.

VLOGA NADREJENEGA

- Spodbuja člane tima, da prevzamejo začasne vloge glede na potrebo (npr. koordinator sestanka, zapisnikar, tehnična pomoč), ne glede na formalne opise dela.
- Ko naloge presegajo običajne delovne opise, preveri osebne in strokovne meje posameznika ter jih pri razporejanju upošteva.
- Javno prepozna in pohvali člane, ki so prevzeli naloge izven svojega področja ali vztrajali v zahtevni situaciji.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- samomotivacija in vztrajnost v zahtevnem okolju
- zavzetost pri delu
- spoprijemanje s stresom in psihološka odpornost

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Motivacija za učinkovito delo
- Osebna organiziranost in obvladovanje časa

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kdaj sem nazadnje prevzel/a nalogo, ki ni bila moja? Kako sem se pri tem počutil/a?
2. Ali me vztrajnost pri delu kdaj vodi do izgorelosti? Kako lahko pravočasno prepoznam mejo?
3. Kje lahko pokažem več fleksibilnosti – in kje moram nujno postaviti jasnejšo mejo?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Duckworth, A. (2018). *Predanost: Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu*. UMco.
- Dweck, C. S. (2016). *Moč miselnosti: Kako uresničiti svoje zmožnosti*. Učila International.
- Grant, A. (2022). *Premisli še enkrat: Zakaj je dobro vedeti, česa ne vemo*. UMco.

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



ORGANIZIRANOST PRI DELU

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Eisenhowerjeva matrika.** Zaposleni lahko za vse naloge izdela matriko pomembno/nujno in na tej osnovi določi dnevni vrstni red opravil, da lažje dela na res ključnih prioritetah.
- **Vzratno načrtovanje.** Pri zahtevnejših nalogah najprej zapiše končni cilj, nato razmisli, katere korake mora narediti, da pride do cilja, ter določi časovne roke za vsak korak. Tako predvidi ključne faze in zmanjša tveganje zamud.
- **5-minutni dnevni pregled.** Za večjo organiziranost zaposleni ob koncu vsakega dne preveri seznam nalog, označi končane in za jutri doda tri ključna opravila. S tem ohranja pregled nad tem, kaj je že narejeno in kaj ga še čaka.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja naj določi jasne roke in mejnike. Za vsako nalogo postavi merljiv rok in vmesne kontrolne točke, da ekipa natančno ve, kdaj mora biti kaj končano.
- Podpira ekipo pri postavljanju prioritet, tako da tedensko s sodelavci pregleda matriko pomembno/nujno in po potrebi prerazporedi vire, da se ključne naloge končajo pravočasno.
- Za hitrejše delo lahko vodja zagotovi orodja za dokumentiranje, tako da omogoči uporabo skupnih repozitorijev (SharePoint, OneDrive) z jasnimi smernicami poimenovanja dokumentov, da je iskanje hitro in enostavno.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- upravljanje časa in energije
- projektno načrtovanje in kontrola
- vitka administracija
- obvladovanje motenj in sprememb

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Osebna organiziranost in obvladovanje časa

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera naloga, kljub visoki pomembnosti, čaka na izvedbo, ker še ni nujna? Kako lahko poskrbim, da jo pravočasno izpeljem?
2. Kateri korak v zadnjem projektu je bil spregledan in kako bo naslednjič metoda vzratnega načrtovanja to preprečila?
3. Kaj me ustavlja, da ne zaključim nalog pravočasno pod časovnim pritiskom? Kako lahko poskrbim, da bom zaključil/a naloge do roka?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Allen, D. (2015). *Gremo to dokončat: Umetnost nestresne produktivnosti*. eBesede : Ordo vita.
- Coyle, D. (2020). *Skrivnost sodelovanja: Kako delujejo zelo uspešne skupine*. Mladinska knjiga.
- Duhigg, C. (2018). *Pametnejši, hitrejši, boljši: Skrivnost učinkovitosti pri delu in v vsakdanjem življenju*. UMco.
- Newport, C. (2016). *Deep work*. Grand Central Publishing.
- Morgenstern, J. (2018). *Time management from the inside out*. Holt.

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



PODPORNO DELOVANJE

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Aktivno poslušanje 10-10-10.** Zaposleni lahko vadi aktivno poslušanje pri vsakodnevni pogovori, tako da zavestno prvih 10 sekund ostane tiho, v naslednjih 10 sekundah povzame slišano in v zadnjih 10 sekundah zastavi odprto vprašanje. S tem pogloblja razumevanje sogovornika in krepi potrpežljivost.
- **Dnevnik empatije.** Zaposleni po vsaki zahtevni interakciji zabeleži neverbalne znake stiske ter svoj odziv. Tedenska analiza pomaga prepoznati vzorce in lažje prepoznati trenutke, ko je podpora res potrebna.
- **Zavestni premor 3 x 3.** Ko pogovor postane čustveno intenziven, lahko zaposleni trikrat globoko vdihne, zazna tri telesne občutke in počaka v tišini. Tako lažje ohrani miren ton in nadaljuje pogovor v podporni smeri.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja lahko organizira kratke (30-minutne) skupinske refleksije, kjer zaposleni predstavijo izzive pri nujenju podpore in prejmejo konstruktivno povratno informacijo.
- Vodja ob zahtevnih sogovornikih kaže, kako priznati čustva, postavljati odprta vprašanja in hkrati ohraniti profesionalne meje.
- Nadrejeni lahko poveže izkušene zaposlene z manj izkušenimi, da sistematično razvijajo spretnosti prepoznavanja stiske in ustreznega odziva.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- motivacijski intervju
- mentorski pristop
- čustvena inteligentnost na delovnem mestu
- stres in samoregulacija
- nenasilna komunikacija

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Spretnosti sporazumevanja v timu
- Ko se pojavi nepričakovano – veščine kriznega komuniciranja
- Obvladovanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako se odzovem, ko vidim, da nekdo potrebuje podporo? Kaj je moja prva misel?
2. Katere drobne neverbalne znake razumem kot pokazatelj slabega psihofizičnega stanja – in kako jih lahko naslovim v pogovoru?
3. Kako ohranjam potrpežljivost, kadar sogovornik pomoči še ne sprejme, in katera strategija mi pri tem najbolj pomaga?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Babnik, K. (2022). *Aktivno poslušanje*. V Boštjančič, E. in Lep, Ž. (ur.), Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž (str. 11-29). Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/view/346/664/7545>
- Brown, B. (2020). *Pogum za vodenje*. Učila.
- Miller, W. R. in Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford Press.
- Rosenberg, M. B. (2022). *Nenasilna komunikacija: jezik življenja*. Društvo Zaupni telefon Samarijan

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



RAZUMEVANJE PODATKOV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Razumevanje skozi poenostavitev.** Zaposleni, ki se sooči z zahtevnim izzivom, lahko vprašanje najprej poenostavi in ga predstavi sodelavcu v jeziku, dovolj jasnem, da bi ga razumel tudi desetletnik. S tem postopkom pridobi vpogled v lastno razumevanje in hitro opazi morebitne vrzeli. Če sodelavec ni dostopen, lahko enak učinek doseže s klepetalnikom UI – v orodje vpiše opis situacije in zaprosi za usmerjena vprašanja, ki pomagajo strukturirati in razjasniti problem.
- **Kontrolni seznam kakovosti podatkov.** Ob vsakem uvozu podatkov zaposleni preveri popolnost, doslednost in točnost po vnaprej pripravljenem seznamu. S tem hitro prepozna kritična področja, ki vplivajo na kakovost analize.
- **Tedenska refleksija analitičnega procesa.** Zaposleni enkrat na teden na kratko zapiše, katere odločitve so pri analizi podatkov najbolj vplivale na uporabnost rezultatov. S tem razvija inovativne pristope za prihodnje analize.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja lahko skupaj z zaposlenimi definira raziskovalna vprašanja in potrdi, da hipoteze izhajajo iz potreb uporabnikov.
- Vodja podpira zaposlenega pri dostopu do kakovostnih podatkovnih virov. Zagotovi, da imajo zaposleni urejene dostope do internih in javnih baz ter podporo pri urejanju podatkovnih skladišč.
- Spodbuja eksperimentiranje in pilotne projekte, kjer zaposleni preizkuša nove metode (npr. napredne vizualizacije ali strojno učenje) ter rezultate deli z ekipo.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- statistično sklepanje in preverjanje hipotez
- podatkovno modeliranje in napovedne analize
- vizualizacija podatkov in pripovedovanje zgodb s podatki
- kakovost podatkov in priprava podatkov
- orodja poslovne inteligence (npr. Power BI, Matomo)

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Podatkovna analitika – praktični primeri
- Delo s preglednicami – nadaljevalna raven
- Delo s preglednicami – zahtevna raven
- Spletna analitika in uporaba orodja Matomo (Piwik) v praksi

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kaj najbolj vpliva na moje sklepanje?
2. Ali sem zajel/a vso kompleksnost področja ali bi bilo bolje podatke poenostaviti?
3. Kdaj pri raziskovanju podatkov vztrajam predolgo in kdaj prehitro odneham?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Bajt, A. in Štiblar, F. (2002). *Statistika za družboslovce*. GV Založba.
- Creswell, J. W. in Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. izd.). Sage.

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



- Jerič, S. (2023). *Statistika za začetnike: Kako številke oblikujejo (moj) svet*. Cankarjeva založba.
- Knafljic, C. N. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. Wiley.
- Kožuh, B. (2022). *Knjiga o statistiki*. Založba Univerze v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

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



RAZVOJ STROKOVNEGA PODROČJA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Redno spremljanje novosti.** Zaposleni redno nameni nekaj časa pregledu strokovnih revij, poročil in spletnih virov ter v treh stavkih povzame tri najpomembnejše trende. Povzetek deli z ekipo in tako skrbi za hiter prenos najnovejših informacij.
- **Zapis znanja.** Po pomembnejšem projektu zaposleni pripravi enostranski povzetek naučenega, z nekaj ključnimi spoznanji in priporočili za prakso. Dokument shrani v skupno mapo, da je dostopen vsem sodelavcem.
- **Srečanja za kolegialno mentorstvo.** Enkrat mesečno zaposleni z dvema kolegom izvede 60-minutni krog povratnih informacij, kjer vsak predstavi konkreten strokovni izziv in prejme predloge za rešitve. Tako se krepita skupno učenje ter inovativnost.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja zaposlene spodbuja, da se 70 % učijo z delom, 20 % s strokovno podporo nadrejenega ali izkušenih sodelavcev in 10 % na formalnih usposabljanjih. Za vsako raven zagotovi jasne cilje in vire.
- Vodja organizira četrtletna srečanja strokovnjakov iz različnih oddelkov, da izmenjajo metode, orodja in izkušnje pri preučevanju nepravilnosti ter prioritetenih nalog.
- Za vzpostavljanje sistema predajanja znanja vodja h ključnim projektom dodeli izkušene strokovnjake, ki lahko podprejo manj izkušene sodelavce. Prenos znanja spremlja skozi vnaprej opredeljene rezultate učenja.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- mentorstvo in andragoški pristopi
- oblikovalsko razmišljanje (design thinking) pri razvoju storitev
- agilno delo in inovativne metode reševanja problemov
- evalvacija programov in presoja učinkov
- upravljanje znanja v organizaciji

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Hitro branje
- Vodenje in razvoj učinkovitih timov
- druga usposabljanja, vezana na stroko

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako lahko preverim razumevanje sodelavcev, ko jim predajam znanje?
2. Kako lahko poskrbim za hiter prenos znanja, ne da bi se izgubila kakovost?
3. Katere metode za preučevanje nepravilnosti sem že preizkusil/a? Katere metode poznam, pa jih še nisem uporabil/a?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Argyris, C. in Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Davenport, T. H. in Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Kolenc, T. in Javornik, K. (2021). *Z mentorstvom do srčnega voditeljstva* (2. izd.). Samozaložba.

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



- Pavlović Milijašević, M. (2022). *Mentorska kultura*. V Boštjančič, E. in Lep, Ž. (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* (str. 113–126). Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/download/346/664/7562?inline=1>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.

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



SPOŠTLJIV ODNOS

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Aktivno poslušanje.** Zaposleni krepí aktivno poslušanje tako, da med pogovorom zavestno ostane miren, najprej povzame slišano in nato potrdi razumevanje. S tem sogovorniku pokaže polno pozornost ter prizna vrednosti njegovega mnenja.
- **Perspektiva 180°.** Ob nestrinjanju s sodelavcem zaposleni na list nariše dva stolpca – Moja stališča in Stališča sogovornika – ter poišče vsaj tri legitimne razloge za drugi stolpec. Tako gradi strpnost, četudi ne deli prepričanj sogovornika.
- **Filter pred pošiljanjem e-pošte.** Pred pošiljanjem e-sporočila si zaposleni zastavi tri vprašanja: ali je kratko in jasno, ali je spoštljivo do osebe in ali je razumljivo brez dodatnega konteksta. Šele nato sporočilo pošlje. To lahko občutno zmanjša nesporazume.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja lahko z ekipo oblikuje kratka pravila (npr. poslušamo brez prekinjanja, kritiko izražamo z jaz-sporočili) ter jih občasno osveži s primeri dobrih praks.
- Pri težavnih sogovornikih vodja demonstrira nevtralen ton, odprta vprašanja in osredotočenost na rešitve ter s tem postavlja zgled.
- Vodja lahko javno pohvali vedenja, ki ohranjajo dostojanstvo vseh (npr. korektno posredovana povratna informacija).

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- aktivno poslušanje in asertivna komunikacija
- konstruktivno reševanje konfliktov in mediacija
- medkulturna občutljivost in inkluzivni jezik
- čustvena inteligentnost in samoregulacija

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija v težavnih situacijah
- Komunikacija – bistveno orodje vodenja
- Spretnosti sporazumevanja v timu

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako reagiram, ko sogovornik izrazi stališče, s katerim se ne strinjam?
2. Kateri komunikacijski kanal (osebno, telefonsko, e-pošta) mi omogoča najbolj jasen in spoštljiv prenos kritičnih informacij – in zakaj?
3. Kako se običajno odzovem v konfliktnih situacijah? Opažam kakšen vzorec? Kako lahko pokažem več fleksibilnosti v zahtevnih situacijah?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Babnik, K. (2022). *Aktivno poslušanje*. V Boštjančič, E. in Lep, Ž. (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* (str. 11–29). Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno s <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL/catalog/view/346/664/7545>
- Fisher, R., Ury, W. in Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3. izd.). Penguin Books.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. in Switzler, A. (2012). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill.

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



- Rosenberg, M. B. (2022). *Nenasilna komunikacija: jezik življenja*. Društvo Zaupni telefon Samarijan
- Stone, D., Patton, B. in Heen, S. (2010). *Difficult conversations: How to discuss what matters most* (2. izd.). Penguin Books.

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



STRATEŠKA ŠIRINA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Spremljanje trendov z namenom.** Zaposleni izbere 2–3 zaupanja vredne domače ali mednarodne vire (npr. OECD, McKinsey, Future of Work, Statista) in jih tedensko spremlja. Ključne informacije si zapisuje v zvezek ali digitalno orodje (npr. Word) z naslovoma Kaj to pomeni za nas? in Kaj bi lahko pomenilo čez 3 leta?
- **Zemljevid sinergij.** Pri obsežnejših projektih zaposleni pripravi vizualni prikaz (npr. miselni vzorec ali matriko), kjer poveže ključne aktivnosti svoje enote z dejavnostmi drugih oddelkov in opredeli, kje obstajajo morebitne sinergije, podvajanja ali praznine.
- **Strateški razmislek.** Vsaka dva tedna si zaposleni vzame 20 minut za refleksijo: prebere članek ali analizo s širšega področja (npr. digitalizacija, demografija, delo prihodnosti) in si zastavi vprašanja Kako bi to lahko vplivalo na moje delovno področje? in Kakšne spremembe lahko pričakujemo v 3–5 letih? Svoje odgovore zapiše v interni dnevnik strateških opažanj (npr. v OneNote, Notion ali klasični zvezek).

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja redno informira ekipo o strateških usmeritvah. V nove aktivnosti vključuje preglede trendov, tveganj in scenarijev razpleta. S tem predstavlja zgled preverjanja in upoštevanja trendov ter širšega konteksta pri delu.
- Ob večjih odločitvah ali spremembah organizira strukturirane razprave: Kaj vemo?, Kaj sklepamo?, Kaj še moramo izvedeti? in Kaj to pomeni na dolgi rok?
- Enkrat na mesec vodja na timskem sestanku izbere eno pomembno odločitev, ki jo je sprejela enota, in skupaj z ekipo analizira: Kakšni so bili učinki?, Kaj smo spregledali?, Bi danes ravnali drugače?

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- sistemsko razmišljanje in povezovanje
- strateške analize
- strateško komuniciranje in interpretacija podatkov

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- UVU 8 – Javne finance ter sistem notranjega nadzora in odgovornega poslovanja

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri globalni trendi najbolj vplivajo na moje področje in kako bi se morali nanje pripraviti?
2. Ali ob odločitvah upoštevam tudi stranske in dolgoročne posledice – katere sem morda spregledal/a?
3. Kako bi isto težavo obravnavali v drugi stroki ali v drugi državi – in kaj se lahko iz tega naučim?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Čufar, M. (2010). *Kaizen – koncept stalnih izboljšav*. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa 2.–3. december. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management. <https://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-122-9/prispevki/068.pdf>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

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



- Duhigg, C. (2018). *Pametnejši, hitrejši, boljši: Skrivnost učinkovitosti pri delu in v vsakdanjem življenju*. UMco.
- Garner, B. A. (2013). *HBR guide to better business writing*. Harvard Business Review Press.
- Gawande, A. (2010). *The checklist manifesto: How to get things right*. Metropolitan Books.

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



TEMELJITOST PRI DELU

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Kontrolni seznam PDCA.** Zaposleni lahko pred oddajo vsake vsebine uporabi kratek seznam: *Plan* – identificira, kaj je problem; *Do* – hitro preizkusi rešitev; *Check* – preveri, ali rešitev deluje; *Act* – prilagodi rešitev. Tako sistematično preveri, ali rešitev res ustreza zahtevam.
- **Pravilo štirih oči in časovni odmik.** Po končanem osnutku naredi najmanj 30-minutni premor in nato vključi sodelavca za medsebojni pregled. Tako zmanjša slepe pege in dvigne kakovost izdelka. Še bolje je, če dokument pusti čez noč in ga naslednji dan pregleda.
- **Dnevnik napak in dobrih praks.** Zaposleni beleži odkrite napake, popravke in preventivne ukrepe. Mesečna refleksija napake spremeni v dobre prakse za prihodnje projekte.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja z ekipo določi jasna merila in minimalne standarde končnega izdelka in jih vnese v predloge dokumentov ali projektno dokumentacijo.
- Ko se naloge kopičijo, lahko vodja prilagodi roke ali prerazporedi vire, da zaposleni ohrani visoko natančnost tudi pod pritiskom.
- Vodja lahko podpre zaposlene pri oddaji dovršenih izdelkov tako, da uvede obvezno pravilo štirih oči za ključne dokumente ter določi kroženje pregledovalcev, da se znanje prenaša naprej.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- sistemi vodenja kakovosti
- napredno urejanje in lektoriranje besedil
- analiza podatkov in napredni Excel
- projektno vodenje s poudarkom na kontroli kakovosti

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Pravilno pisanje besedil v javni upravi
- Pisanje upravnih aktov – delavnica
- Delo s preglednicami – zahtevna raven

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri korak mi najbolj pomaga, da ob večjih obremenitvah ohranim visoko natančnost?
2. Kako se prepričam, da sem popolnoma razumel/a pričakovanja naročnika, preden začnem pripravljati rešitev?
3. Katero dobro prakso iz preteklih projektov sem nazadnje uspešno vključil/a v novo nalogo in kako bom preveril/a njen učinek?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Carnegie, D. (2020). *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi*. Mladinska knjiga.
- Cialdini, R. B. (2021). *Vpliv: Psihologija prepričevanja*. Tehniška založba Slovenije.
- Ferrazzi, K. in Raz, T. (2015). *Nikoli sami: Skrivnosti uspešnega poslovnega mreženja*. Učila International.
- Pease, A. in Pease, B. (2019). *Telesna govorica: Kako brati misli iz kretenj telesa*. Učila International.
- Goleman, D. (2012). *Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi*. Mladinska knjiga.

AMBASADOR
PROJEKTA

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE

ARGUMENTIRANO
IZRAŽANJE

CELOVITOST
REŠITEV

ČUSTVENA
ODPORNOST

ČUT ZA
RAZISKOVANJE

DELO Z
UPORABNIKI

KOORDINACIJA
TIMA

MEDKULTURNO
DELOVANJE

OBVLADOVANJE
DINAMIČNEGA
OKOLJA

ODLIČNOST
V IZRAŽANJU

OPERATIVNA
PREDANOST

ORGANIZIRANOST
PRI DELU

PODPORNO
DELOVANJE

RAZUMEVANJE
PODATKOV

RAZVOJ
STROKOVNEGA
PODROČJA

SPOŠTLJIV
ODNOS

STRATEŠKA
ŠIRINA

TEMELJITOST
PRI DELU

USTVARJANJE
STIKOV

USTVARJANJE
UČINKOVITEGA
TIMA

VKLJUČEVANJE
JAVNOSTI

ZAGOTAVLJANJE
VARNEGA
OKOLJA



USTVARJANJE STIKOV

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Pripravljen uvod.** Za lažje pristopanje k neznancem, si lahko zaposleni pripravi kratek, prijazen uvod, v katerem se predstavi (ime, vloga, prijazna opazka ali morebiten skupni interes), in ga preizkusi pri novih sogovornikih. Tako lažje vzpostavi pristen prvi stik.
- **Strategija za mreženje.** Na vsakem dogodku si zaposleni zada cilj, da spozna tri nove ljudi in z enim obstoječim stikom poglobi odnos. S tem postopno gradi razvejano mrežo poznanstev.
- **Prilagoditev govora publiki.** Pred sestankom zaposleni razmisli, kaj sogovornike zanima, kateri slog (formalno/neformalno) jim ustreza in kateri kanal je zanje najprimernejši. Temu nato prilagodi slog izražanja.

VLOGA NADREJENEGA

- Pri dogodkih vodja aktivno predstavi manj izkušenega sodelavca vplivnim deležnikom ter mu tako odpre pot do pomembnih kontaktov.
- Vodja s svojim vedenjem kaže, kako slog izražanja prilagajati okoliščinam (npr. formalni nagovor, neformalni pogovor, srečanje na daljavo), in predstavlja zgled na tem področju.
- Po internih ali zunanjih sestankih lahko vodja poda specifično povratno informacijo o kakovosti vzpostavljenih stikov (npr. taktnost, jasnost, suverenost).

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- poslovno mreženje in krepitev osebne blagovne znamke
- diplomatska in protokolarna komunikacija
- javno nastopanje in retorika
- pogajanja in prepričevanje
- čustvena inteligentnost v odnosih

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija – bistveno orodje vodenja
- Predstavitev, ki prepriča – kratek in učinkovit nastop
- Praktični protokol za organizatorje dogodkov

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kateri pristop mi najhitreje pomaga prebiti led z novim sogovornikom – in kako ga lahko še nadgradim?
2. Kako zagotovim, da moje sporočilo ostane jasno in prilagojeno, ko govorim z različnimi profili sogovornikov?
3. Kdaj sem nazadnje aktivno posodobil/a svojo mrežo poznanstev in katere korake bom naredil/a, da ostane živa?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Carnegie, D. (2020). *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi* (prenovlj. izd.). Mladinska knjiga.
- Cialdini, R. B. (2021). *Vpliv: Psihologija prepričevanja* (prenovlj. izd.). Tehniška založba Slovenije.
- Ferrazzi, K. in Raz, T. (2015). *Nikoli sami: Skrivnosti uspešnega poslovnega mreženja*. Učila International.
- Pease, A. in Pease, B. (2019). *Telesna govorica: Kako brati misli iz kretenj telesa* (3. izd.). Učila International.
- Goleman, D. (2012). *Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi*. Mladinska knjiga.

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



USTVARJANJE UČINKOVITEGA TIMA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Tedenska refleksija.** Ob koncu tedna zaposleni z ekipo izvede 15-minutni retrospektivni krog: Kaj je šlo dobro?, Kaj izboljšamo? S tem krepí kulturo poslušanja argumentiranih predlogov.
- **Povratna informacija SBI.** Pri podajanju povratnih informacij uporablja strukturo Situacija–Vedenje–Učinek; sporočilo je jasno, pravočasno in osredotočeno na vedenja, ne ljudi.
- **Vključujoča začetek in konec.** Na začetku srečanja vsak član ekipe v enem stavku pove, na čem trenutno dela. Na koncu srečanja z eno besedo oceni razpoloženje. Redna praksa na srečanjih omogoča stalni pretok informacij tako glede dela kot glede počutja.

VLOGA NADREJENEGA

- Pri razpravah vodja uporabi metodo deljenja v krogu, kjer vsi člani dobijo besedo. S tem zagotovi, da se argumentirani predlogi vseh upoštevajo pri odločitvah.
- Ko pride do zunanjih težav (npr. preobremenitev), lahko vodja prevzame odgovornost v pogajanjih, da zaščiti čas in vire tima.
- Vodja praznuje uspehe skupaj sodelavci in ob doseženih mejnikih javno izpostavi prispevek ekipe. To krepí motivacijo in občutek pripadnosti.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- vodenje in razvoj timov
- moderiranje ekipe
- podajanje in sprejemanje povratnih informacij
- mediacija in reševanje konfliktov
- projektno in vizualno vodenje (Kanban, Scrum)

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Vodenje in razvoj učinkovitih timov
- Spretnosti sporazumevanja v timu
- Komunikacija – bistveno orodje vodenja

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katero konkretno orodje ali prakso uporabljam, da člani dobijo potrebne informacije pravočasno – in kako lahko to komunikacijo še izboljšam?
2. Kdaj sem nazadnje aktivno vključil/a argumentirano idejo člana tima v odločitev in kakšen je bil rezultat?
3. Kako se odzovem, ko se v timu pojavi težava – in na kakšen način lahko še učinkoviteje zaščitim člane pred zunanjimi pritiski?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Coyle, D. (2020). *Skrivnost sodelovanja: Kako delujejo zelo uspešne skupine*. Mladinska knjiga.
- Edmondson, A. C. (2020). *Neustrašna organizacija: Ustvarjanje psihološko varnega okolja za učenje, inovacije in rast*. UMco.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R. in Smith, D. K. (2005). *Modrost timov: Ustvarjanje produktivnih in učinkovitih ekip*. GV Založba.
- Lencioni, P. (2019). *Pet disfunkcij tima: Zgodba o vodenju*. Učila International.

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



VKLJUČEVANJE JAVNOSTI

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **Mapa deležnikov 5 × 5.** Zaposleni lahko izdelata preglednico petih ključnih skupin javnosti in za vsako navede pet pričakovanj, ki jih ima ta skupina. Tako sistematično razmisli, koga mora vključiti v komunikacijo in s katerimi informacijami.
- **Vprašaj – poslušaj – povzemi.** V pogovorih z zunanjimi deležniki lahko uporabi metodo Vprašaj – poslušaj – povzemi: najprej postavi odprto vprašanje, nato aktivno posluša in tretji korak posveti povzetku slišane. S tem spodbuja izražanje mnenj in hkrati preveri razumevanje.
- **Refleksija argumentov 3R (Raznolikost – Razlogi – Rešitve).** Pred oblikovanjem sklepa preveri, ali je zajel raznolika stališča, ali so razlogi utemeljeni z dokazi in ali rešitev dejansko odraža povratne informacije.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja lahko podpre zaposlenega pri pripravi dokumenta, ki določa, katera javnost sodeluje v kateri fazi (informiranje, posvetovanje, soustvarjanje) in katere kanale uporabiti.
- Vodja lahko že ob začetku projekta določi mejnike za javne objave in interne preglede, da ekipa zagotovo pravočasno deli ključne informacije.
- Ko zaposleni vključi dobro utemeljeno mnenje javnosti v končno rešitev, naj vodja to javno izpostavi kot zgled in pohvali.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- javno komuniciranje in odnosi z javnostmi
- moderiranje procesov
- priprava predpisov in ocena učinkov
- oblikovanje politik na osnovi dokazov
- vizualizacija podatkov za laično javnost

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Vključevanje javnosti v pripravo predpisov in politik
- Komunikacija – bistveno orodje vodenja

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Katera zainteresirana javnost je pri mojem trenutnem projektu najmanj zastopana – in kako jo bom vključil/a v naslednjem koraku?
2. Kako bom preveril/a, da so posredovane informacije razumljive za vse naslovnike?
3. Kdaj sem nazadnje spremenil/a odločitev na podlagi dobro utemeljenega argumenta javnosti – in kaj sem se iz tega naučil/a?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Ministrstvo za javno upravo. (2023). *Smernice za vključevanje javnosti v pripravo predpisov* (2. izd.). Pridobljeno s https://www.stopbirokraciji.gov.si/fileadmin/user_upload/mju/Boljsi_predpisi/Vkljucevanje_javnosti/MJU-SMERNICE-FINAL_842015.pdf
- Nabatchi, T. in Leighninger, M. (2020). *Public participation for 21st century democracy* (2nd ed.). Wiley.
- Rowe, G. in Frewer, L. J. (2005). *A typology of public engagement mechanisms. Science, Technology & Human Values*, 30(2), 251–290.
- Tkalac Verčič, A. (2020). *Odnosi z javnostmi*. Fakulteta za družbene vede: Založba FDV.

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



ZAGOTAVLJANJE VARNEGA OKOLJA

RAZVOJNE AKTIVNOSTI, KI JIH LAHKO ZAPOSLENI IZVEDE SAM

- **5 x zakaj.** Pri vsaki zaznavi varnostnega tveganja zaposleni uporabi metodo 5 x zakaj, da pride do temeljnega vzroka. Primer: zaposleni opazi, da se varovanci zbirajo v delu hodnika brez nadzora kamer. Zakaj? Ker kamera tam ne deluje. Zakaj ne deluje? Kabel je bil poškodovan. Zakaj je bil kabel poškodovan? Ker je bila servisna omarica odprta. Zakaj je ostala odprta? Nihče ni preveril zaklepa po popravilih. Tako se pokaže glavni razlog: manjkajoča kontrola po vzdrževalnih posegih.
- **Zapisnik varnostnih opažanj.** Zaposleni vsak teden zabeleži vsaj en primer, ko je opazil manjšo spremembo vedenja ali potencialno nevarnost – tudi če ni prišlo do incidenta. Ob tem doda, kako je reagiral in kaj bi lahko naredil bolje.
- **3-minutni varnostni fokus.** Pred začetkom ponavljajočih se nalog si zaposleni postavi 3 vprašanja: Kaj bi šlo lahko narobe?, Kdo je v bližini?, Kaj naj naredim, če se situacija zaplete?. Na ta način krepi pozornost in preprečuje, da bi kaj spregledal pri opravilih, ki so rutinska.

VLOGA NADREJENEGA

- Vodja vsak mesec na sestanku odpre vprašanja: Ali je kdo doživel situacijo, kjer ni vedel, kako ravnati – in si ni upal vprašati?, Kje smo morda zatirali odprto izražanje skrbi ali dvoma?
- Na oglasni tabli ali v digitalnem orodju uvede kategorijo rdečih opozoril – to so zaznane spremembe ali situacije, ki jih ekipa spremlja. Nanašajo se lahko na kateri koli vidik izvedbe dela. Vsak član ima možnost dodajanja.
- Vodja skupaj z ekipo izvede simulacijo, kjer se sicer običajna situacija postopoma razvije v zaplet (npr. postopno povišanje tona uporabnika). Naloga ekipe je prepoznati prelomni trenutek, ko še lahko preprečimo eskalacijo ter presoditi, kaj je pomagalo ali škodovalo.

PRIMERNA PODROČJA USPOSABLJANJA

- zmanjšanje konfliktov in obvladovanje kriznih situacij
- odkrivanje vedenjskih znakov (ang. behavioral cue detection)
- ostala ustrezna strokovna usposabljanja

USPOSABLJANJA, KI JIH ORGANIZIRA UPRAVNA AKADEMIJA

- Komunikacija v težavnih situacijah
- Obvladovanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu
- Osnove samoobrambe

3 VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kdaj sem nazadnje prepoznal/a zgodnji znak varnostne grožnje? Kako sem reagiral/a?
2. Kako bi lahko bolje uskladil/a spoštovanje predpisov z empatično komunikacijo?
3. Kaj sem spregledal/a pri zadnjem incidentu, kar bi mi lahko pomagalo, če bi bolje opazil/a?

PRIPOROČENA LITERATURA

- Geller, E. S. (2001). *The Psychology of safety handbook*. CRC Press.
- Grossman, D. (2009). *On Combat*. Warrior Science Publications.
- Lorber, M. in Dobnik, M. (2025). *Pomen varnostne kulture za varno in kakovostno obravnavo*. V P. Šprajc, D. Maletič, N. Petrovič, I. Podbregar, A. Škraba, D. Tomić, A. Žnidaršič in Ž. Rant

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



- (ur.), 44th *International conference on organizational science development: Human being, artificial intelligence and organization, conference proceedings* (44, 517-528). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.



06

**VIRI IN
LITERATURA**



6. Viri in literatura

- Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. in Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Draganidis, F. in Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- Kabat-Zin, J. (2013). *Full catastrophe living: how to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation*. Bantam.
- Križaj, R. (2021). *Čuječnost: trening za obvladovanje stresa in polno prisotnost v življenju*. Mladinska knjiga.
- Marrelli, A. F., Tondora, J. in Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(5/6), 533–561.
- Ministrstvo za javno upravo. (2024). *Izvajanje razvojnega pogovora v državni upravi: priročnik za vodje, javne uslužbenke in kadrovske službe*. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.si%2Fassets%2Fministrstva%2FMJU%2FSRKJS%2FLetni-pogovor%2FPrirocnik-za-izvajanje-razvojnih-pogovorov.docx&wdOrigin=BROWSELINK>
- OpenAI. (2025). *ChatGPT* (verzija 23. 6. 2025) [Veliki jezikovni model za generiranje besedila]. <https://chat.openai.com/>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – social and behavioral sciences*, 230, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. Wiley.
- *Spremljanje razvoja zaposlenih*. (n.d.). Portal GOV.SI. <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/vzpostavitev-informacijskega-sistema-za-upravljanje-in-razvoj-zaposlenih-v-drzavni-upravi-muza/spremljanje-razvoja-zaposlenih/>
- Tsai, Tracy (9.1.2024). *Mindfulness for leaders: What it is, why it matters and how you can start practicing today*. Her New Standard. <https://hernewstandard.com/mindfulness-for-leaders/>
- *What are the most common challenges when giving feedback?* (22. 8. 2024). <https://www.linkedin.com/advice/0/what-most-common-challenges-when-giving-mzcg>
- Williams, J. M. G. in Penman, D. (2011). *Mindfulness: A Practical Guide to Finding Peace in a Frantic World*. Little, Brown Book Group.

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.

Priročnik za presojanje in razvoj
kompetenc v državni upravi



www.ua.gov.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Financira
Evropska unija
NextGenerationEU



NAČRT ZA
OKREVANJE
IN ODPORNOST