8.2 Merila za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence

MERILA ZA TEMELJNE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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 poglabljanjem v strokovne vsebine in širjenjem obzorij želi delo opravljati še bolje in bolj učinkovito.	Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.	Kandidat/kandidatka ne ohranja stika s sodobnimi znanji. Na vprašanja o prenosu v prakso odgovarja splošno. O strokovni rasti redko razlaga. Prizna, da mu/ji druga področja niso zanimiva, učenje pa razume predvsem kot formalno zahtevo.	Kandidat/kandidatka se udeležuje izobraževanj, a pri tem ni proaktiven/proaktivna. Našteje nekaj aktualnih vsebin, ki jih spremlja pri delu, a težko pojasni, kako jih uporablja v praksi. Ne kaže večjega interesa za druga vsebinska področja. Redko išče dodatna znanja, ko izvaja nove naloge.	Kandidat/kandidatka je na tekočem s sodobnimi strokovnimi spoznanji – tudi tistimi, ki presegajo ožje strokovno področje. Iz odgovorov je razvidna visoka motivacija za učenje in raziskovanje novih vsebin. Navede močne primere za hiter prenos novih znanj v prakso.
	Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo.			
	Pri delu uspešno združuje znanja z različnih strokovnih področij.			
	Poglobi se v strokovne vsebine, ki jih 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.	Kandidat/kandidatka samoiniciativno ne navede primerov sodelovanja ali dela v skupini. Pogosto omenja, da so sodelavci ali zaposleni težavni. Nepremišljeno opiše reševanje nesporazumov. V komunikaciji deluje hladno ter izraža premalo strpnosti in empatije.	Kandidat/kandidatka pogosto omenja delo v skupini. Ceni dobre odnose in sodelovanje, a je sam/sama manj proaktiven/proaktivna na tem področju. Navaja težave z zahtevnimi posamezniki. Pri reševanju nesporazumov počaka na pobude drugih. Drugim je pripravljen/pripravljena pomagati, a prednost daje lastnim nalogam.	Kandidat/kandidatka proaktivno razvija dobre odnose – tudi izven svojega tima. Opiše prepričljive pristope za sodelovanje z zahtevnimi zaposlenimi. Visoko vrednoti skupinsko delo in vanj samoiniciativno vlaga veliko energije. V komunikaciji deluje spoštljivo, strpno in odprto.
	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.			

nadaljevanje na naslednji strani

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka ne navede prepričljivih primerov za predloge izboljšav. Osredotočen/ osredotočena je na redno delo in izvajanje nalog po navodilih. Potrebe uporabnikov v manjši meri upošteva pri delu. Njegovi/njeni odgovori odražajo malo samostojnosti in proaktivnosti.	Kandidat/kandidatka navede nekaj idej, ki pa ne izstopajo po količini ali originalnosti. Potrebe uporabnikov upošteva, ko gre za resne ali prioritetne naloge. Iz odgovorov je razbrati, da je bolj osredotočen/ osredotočena na tekočo izvedbo nalog kot na nenehno izboljševanje svojega dela.	Kandidat/kandidatka navede večje spremembe, do katerih je prišlo na njegovo/ njeno iniciativo. Želi preseči pričakovanja uporabnikov, čeprav to zahteva dodaten trud. Izkazuje močno potrebo po samostojnosti in proaktivnosti. Verjame, da lahko močno vpliva na proces dela.
	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 najbolje 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.	Kandidat/kandidatka izraža odklonilen odnos do digitalnih novosti in tehnološkega razvoja. Širše uporabljena orodja sicer pozna, a jih zelo redko uporablja pri delu. Čeprav se zaveda pomena digitalnega razvoja, se ne angažira za dodatno učenje na tem področju.	Kandidat/kandidatka opravlja posamezne naloge z uporabo digitalnih orodij. Navede splošna pravila za uporabo, vendar orodij ne prilagodi lastnim potrebam. Izkorišča omejen potencial digitalnih orodij. Do rešitev, ki jih pridobi na ta način, je manj kritičen/ kritična.	Kandidat/kandidatka izraža močan interes za digitalni razvoj. V praksi preizkuša raznolika orodja, vendar to počne kritično in preudarno. Omeni, da članom tima svetuje pri spoprijemanju s tehnologijo. Navede dokaze za dvig učinkovitosti pri rutinskih in strokovnih nalogah.
	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.			

MERILA ZA VODSTVENE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.	Kandidat/kandidatka kaže odklonilen odnos do razvoja in sprememb. V odgovorih izpostavi predvsem operativne naloge in ustaljen način dela. Vodjem ne nudi dodane vrednosti pri razvojnih projektih. Sodobnih trendov, kot so digitalni in zeleni prehod, ne vključuje v poslovanje.	Kandidat/kandidatka podpira novosti, medtem ko v praksi navede malo primerov za uspešno uvajanje sprememb. Je previden/previdna, razvojne aktivnosti temeljito analizira, a jih vseeno vzame resno. Vodjem omogoča inovativno delo, a ni odločen/odločna promotor/promotorka večjih razvojnih pobud.	Kandidat/kandidatka večkrat omeni razvojne aktivnosti in jih umesti med ključne prioritete. Spodbuja inovativne pristope pri delu. Navede konkretne večje spremembe, ki jih je uspešno uvedel/uvedla v prakso. Vodje usmerja k digitalnim in trajnostnim vidikom poslovanja.
	Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavljajo 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 bolj trajnostnemu poslovanju.			
	S svojim vedenjem gradi kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.			
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.	Postavlja ambiciozne cilje, ki jih je moč doseči s trudom in predanostjo.	Kandidat/kandidatka v razgovoru ne navede zahtevnejših ciljev. Redko izrazi navdušenje nad izvajanjem zahtevnih nalog. Motivaciji zaposlenih posveča malo energije. Ne poda močnega primera, ko bi učinkovito naslovil/naslovila slabšo izvedbo nalog ali postavil/postavila meje v odnosih.	Kandidat/kandidatka sprejme postavljene cilje, a sam/sama nima izrazito visokih ambicij. Izpostavlja pomen kakovostnega dela, vendar nerad/nerada ukrepa, če rezultati niso v skladu z najvišjimi standardi. Deluje precej samozavestno, a mu/ji manjka še nekaj odločnosti.	Kandidat/kandidatka navaja ambiciozne cilje. Trdno verjame, da so jih vodje sposobni realizirati. Pri tem jim stoji ob strani in se angažira, ko potrebujejo podporo pri ciljih. Prepričljivo opiše odkrite pogovore o slabše opravljenem delu in sprejemanju težkih odločitev.
	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.			

nadaljevanje na naslednji strani

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Zaposlenim pravočasno posreduje ključne informacije, ki jih potrebujejo za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka opisuje organizacijo dela kot sprotno odzivanje na situacije. Vodjem redko predstavi širšo sliko. Nima primerov za podrobno usklajevanje aktivnosti. Naloge pogosto delegira v zadnjem trenutku. Ne navede odzivov na pogoste težave v organizaciji.	Kandidat/kandidatka zna dobro razmejiti pristojnosti. Jasno opiše, kaj vsakodnevno naredi za tekoče delo. Vodje manj pogosto seznani s ključnimi prioritetami, zato traja dlje časa, da se ob spremembah organizirajo. Omeni, da potrebuje nekoliko več časa za prilagoditev načrtov dela.	Kandidat/kandidatka jasno predstavi strateške cilje in konkretne korake za izvedbo. Drži se dogovorjenih načrtov in pozorno spremlja napredek. V razgovoru navede več primerov hitrega odziva ob spremembah. V kriznih situacijah se izkaže z odličnimi organizacijskimi veščinami.
	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.			
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.	Na vseh nivojih poudarja pomen kakovostnega timskega dela.	Kandidat/kandidatka se v pogovoru osredotoča predvsem na strokovne cilje. Ne navede primerov ukvarjanja z odnosi ali razvojem zaposlenih. Ob večjih napetostih se raje ne vpleta. Opažena je tudi manjša občutljivost v komuniciranju z drugimi.	Kandidat/kandidatka ima dober vpliv na medosebne odnose. Podpira aktivnosti vodij za boljšo klimo in razvoj zaposlenih. Veliko govori o pomenu sodelovanja. Sam/sama nameni manj časa delu z zaposlenimi in vodji, saj je prezaseden/ prezasedena z rednim delom. V konflikte ne posega.	Kandidat/kandidatka pogosto omenja, da je dobra klima nujna za uspešno delo. Veliko svojega časa nameni različnim kadrovskim vsebinam. Navaja konkretne primere mentorskega dela in podpore razvoju zaposlenih. Je dostopen/ dostopna, takten/taktna, zrel/zrela in odkrit/ odkrita v odnosih.
	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.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Pravilno oceni širše posledice predvidenih sprememb.	Kandidat/kandidatka kaže odklonilen odnos do razvoja in sprememb, ki jih vidi kot nepotrebno breme. Z uvajanjem sprememb začne med zadnjimi, vanje vloži malo energije. V razgovoru ne navede primerov novih pobud ali podpore zaposlenim pri uvajanju novosti.	Kandidat/kandidatka razume pomen sprememb, vendar v razgovoru navede malo primerov, kjer bi imel/imela vodilno vlogo. Zaveda se pomena novih idej, a navede malo dokazov za izvedbo izboljšav. Raje ima stabilnost kot drznost. Zaposlenim nudi omejeno individualno podporo ob spremembah.	Kandidat/kandidatka dojema spremembe kot naraven del dela. Prepričljivo opiše več uspešnih sprememb, za katere je bil/bila neposredno odgovoren/odgovorna. Zaposlene aktivno vključuje v iskanje izboljšav in jih podpira ob spremembah. Podpira drzne, inovativne ideje. Pogosto je pobudnik/pobudnica večjih novosti.
	Spodbuja uvajanje digitalnih rešitev, ki naslavljajo 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.			
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.	Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka ne kaže posebne zavzetosti za doseganje rezultatov. Iz odgovorov je razvidno, da nedoseganje ciljev pripisuje zunanjim okoliščinam. Zaposlenim redko osmisli delo ali jih spodbudi h kakovostnemu delu. Nima močnih primerov za samostojne odločitve.	Kandidat/kandidatka sprejme postavljene cilje, a sam/sama ne kaže izrazitejših ambicij. Jasno komunicira cilje, a jih premalo opredeli. Ima visoke standarde za delo, vendar navede malo primerov za motiviranje zaposlenih. Pri težjih odločitvah se opre na pomoč nadrejenih.	Kandidat/kandidatka navede primere postavljanja ambicioznih ciljev. Pogosto omenja motiviranje zaposlenih in osmišljanje dela. Prevzame odgovornost za delo tima, vzroke za napake išče pri sebi. Ima izkušnje s sprejemanjem težkih odločitev in izboljševanjem dela zaposlenih.
	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.			

nadaljevanje na naslednji strani

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Zaposlenim podaja jasne usmeritve glede ciljev in načina dela.	Kandidat/kandidatka ne navaja, kako konkretno delegira delo ali razdeli naloge. Večina organizacije nekako teče, v koordinacijo zahtevnih nalog je manj vpleten/vpletena. Potrebuje več časa, da prilagodi prioritete. Ne navede ustreznih rešitev za izzive pri hibridnem delu.	Kandidat/kandidatka obvladuje tekoče izzive pri organizaciji, vendar redkeje omenja sistematične pristope k dolgoročnemu načrtovanju. Nekoliko pozno zazna, da zadeve ne tečejo v skladu z načrti. Zaposlenim omeni spremembe prioritet, a pri tem ni dovolj natančen/natančna.	Kandidat/kandidatka jasno komunicira svoje ključne prioritete. Ima močne primere dolgoročnega načrtovanja. Nudi dovolj informacij, da zaposleni tudi ob večji dinamiki nemoteno izvajajo delo. Pri organizaciji nalog in spremljanju dela navede učinkovite metode.
	Ustrezno oceni, koliko časa in virov je potrebno 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.			
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.	Močno se angažira za oblikovanje povezane in trdne ekipe.	Kandidat/kandidatka nima konkretnih primerov za povezovanje tima ali razvoj kompetenc sodelavcev. Osredotočen/osredotočena je predvsem na strokovno delo, manj se ukvarja z ljudmi. Z odnosi se ukvarja, ko gre kaj narobe. Nima pravih primerov podajanja povratnih informacij.	Kandidat/kandidatka ceni timsko delo, a poudari, da mu/ji za odnose zmanjka časa. Pogosto pusti, da se konflikti razrešijo sami. Podpira prenos znanja, v praksi pa je redko mentor/mentorica. Zaposlenim pomaga, a nima prepričljivih primerov za premike izven cone udobja.	Kandidat/kandidatka večkrat poudari, da so ljudje v središču njegovega/njenega vodenja. Preizkuša različne načine za večjo povezanost tima. Ima močne primere spodbujanja zaposlenih, da se premaknejo iz cone udobja. Daje pogoste povratne informacije. Veliko časa vlaga v odnose.
	V stresnih situacijah sprosti skrbi in negotovost v timu.			
	Ustvarja delovno okolje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.			
	Uspešno rešuje konfliktne situacije med zaposlenimi.			
	Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu.			
	Zaposlene opogumlja za prevzemanje zahtevnejših delovnih nalog.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Zaposlene spodbuja k razmišljanju o novih idejah.	Kandidat/kandidatka je usmerjen/usmerjena v tekoče operativne dejavnosti. Sprememb se loti po ukazu nadrejenih. V ekipo jih vpelje tehnicistično, razvidno je pomanjkanje osredotočenosti na zaposlene in njihove potrebe. Ne najde primerov za spodbujanje zaposlenih k novim idejam.	Kandidat/kandidatka kaže odgovoren odnos do sprememb. Pravilno oceni odpore pri zaposlenih, a jih manj spretno odpravi v praksi. Pri spremembah izpostavi pomen komunikacije, čeprav navede primere manj odprte, dvosmerne komunikacije s timom. Občasno da pobudo za nove ideje.	Kandidat/kandidatka je pri spremembah osredotočen/ osredotočena na zaposlene. Loti se jih premišljeno in z občutkom, veliko časa posveti komunikaciji. Ima močne primere spodbujanja zaposlenih k razmišljanju o novih idejah. Osebno se zavzame, da dobre ideje uresniči.
	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.	Zaposlene spodbuja k visokim standardom za kakovostno delo.	Kandidat/kandidatka ima manj skrben odnos do kakovostnega dela in upoštevanja časovnih rokov. Ob soočanju z ovirami pojasnjuje, zakaj cilji niso dosegljivi. V razgovoru izraža zadržke do odločanja in le redko prevzame odgovornost za dosežene rezultate.	Kandidat/kandidatka je deloven/delovna in motiviran/motivirana, vendar svojo energijo težje prenese na tim. Čeprav od zaposlenih pričakuje kakovostno delo, nima močnih primerov za ukrepanje ob slabih rezultatih. Pri težjih odločitvah potrebuje veliko podpore nadrejenih.	Kandidat/kandidatka poudarja pomen dobrega dela in zaposlene aktivno usmerja k višji kakovosti. Ob težavah se hitro osredotoči na aktivnosti, ki so v njegovi/ njeni pristojnosti. Iz odgovorov je razvidno, da se dobro počuti v izpostavljeni vlogi in pri sprejemanju odločitev.
	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.			

nadaljevanje na naslednji strani

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Zaposlenim poda 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.	Kandidat/kandidatka v pogovoru ne navede jasnih primerov usmerjanja drugih pri delu. Zaposlenim pusti, da se organizirajo sami, ključne informacije podaja sproti. V nepredvidenih situacijah ne poda dovolj jasnih navodil ali hitro postavi prioritete.	Kandidat/kandidatka je spreten/spretna pri organizaciji rednih nalog. Razvidno je, da ima rad/rada strukturo in sistematičnost pri delu. Pri organizaciji gre lahko v obe skrajnosti: bodisi preveč natančno doreče korake pri delu ali pa zaposlenim ne daje dovolj jasnih usmeritev v času sprememb.	Kandidat/kandidatka organizira delo tako, da jasno postavi prioritete in razdeli vloge. Navaja konkretne primere, kako zaposlenim omogoča samostojnost pri izvedbi nalog. Izraža naklonjenost do dinamičnega dela, vendar zaposlenim pomaga pri prilagoditvah.
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.	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 konfliktne situacije med zaposlenimi. Zaposlenim podaja kakovostne povratne informacije o delu. Temeljito se posveti zaposlenemu, ko mu predaja svoje znanje.	Kandidat/kandidatka v pogovoru pokaže, da mu/ji delo z ljudmi ni prioriteta. Navaja malo aktivnosti za povezovanje tima in oblikovanje dobrih odnosov. Komunikacijo omejuje na formalne kanale. V reševanje konfliktov se ne poglablja.	Kandidat/kandidatka ceni dobre odnose, vendar večkrat izpostavi, da se bolj posveča strokovnemu delu. Sodelovanje je zanj/zanjo vrednota, a mu za to zmanjkuje časa. Pri konfliktih deluje previdno, brez večjega osebnega angažmaja. Redko najde čas za razvoj tima.	Kandidat/kandidatka v pogovoru jasno pokaže, da mu/ji je delo z ljudmi ključno. Veliko časa posveča odnosom, želi imeti trden, povezan tim. Ima veliko izkušenj z uspešnim reševanjem konfliktov. Pogosto daje povratne informacije in prevzema vlogo mentorja/mentorice.

MERILA ZA DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka ima pasivno vlogo pri projektih. Pri pomembnih nalogah redko prevzame odgovornost za njihovo zaključevanje. Vlogi komunikatorja/komunikatorke se raje izogne, kot da bi skrbel/skrbela za visoko raven informiranosti in predstavitev širši javnosti.	Kandidat/kandidatka je dragocen/dragocena član/članica projektnega tima. O projektih pozitivno razlaga in verjame v njihove cilje. Navede pa malo primerov, ko je prevzel/prevzela aktivno vlogo pri odpravljanju ovir ali komuniciranju z zunanjimi in notranjimi deležniki.	Kandidat/kandidatka z veliko zavzetostjo opisuje projekte. Je vztrajen/vztrajna pri reševanju težav. Spontano razlaga o pomenu komunikacije in podrobno predstavi močna komunikacijska sporočila. Pogosto se izpostavi, da aktivnosti učinkovito vodi k uspešnemu zaključku.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka se na razgovoru ne izkaže z analitičnim, pronicljivim razmišljanjem. Odgovori so manj razdelani in slabše argumentirani. Navede malo dokazov za uspešno izvedbo kompleksnih analitičnih nalog. Ni naravnan/naravnana k raziskovanju vzrokov in povezovanju informacij.	Kandidat/kandidatka podaja smiselne, logične odgovore, čeprav ne izstopa pri uvidih v problemske situacije in povezovanju informacij. Opiše studiozen pristop k nalogam, vendar navede le nekaj primerov, ki dokazujejo presežke pri sklepanju ali reševanju kompleksnih situacij.	Kandidat/kandidatka na razgovoru hitro prepozna bistvene informacije in jasno argumentira zaključke. Predstavi primere, ko je sistematično analiziral/analizirala kompleksne probleme in prišel/prišla do pomembnih uvidov. Je spreten/spretna v sistemskem razmišljanju in povezovanju informacij.

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

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže občutka za analitično razmišljanje. Težko razbere, kaj je bistveno, in pogosto navaja površne zaključke. Ne poda prepričljivih primerov, kjer bi hitro predvidel/predvidela posledice sprememb ali odkril/odkrila kompleksne povezave pri strokovnih izzivih.	Kandidat/kandidatka na razgovoru podaja logične odgovore, vendar ne izstopa po globini ali hitrosti razmišljanja. Manj pozornosti nameni oceni tveganj in posledic sprememb. Njegovi/njeni primeri iz strokovnega dela nakazujejo korektno izvedbo, pri kateri ni analitičnih presežkov.	Kandidat/kandidatka v odgovorih jasno poudari bistvo in hitro oblikuje smiselne zaključke. Dobro oceni možna tveganja in opiše primere, kjer je pravočasno predvidel/predvidela učinke posameznih elementov na celoto. Navede uspešne rešitve zahtevnih analitičnih problemov.

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka ima težave s hitrim sklepanjem in vzročno-posledičnimi povezavami. Odgovori so površni in slabo utemeljeni. Ne dokaže, da bi znal/znala pravilno prepoznati bistvo problema ali opredeliti naloge, ki jim mora nameniti več pozornosti.	Kandidat/kandidatka podaja logične odgovore, vendar ne kaže izstopajočih analitičnih veščin. Pravilno razume povezave v problemskih situacijah in zna ločiti pomembnejše od manj pomembnih podatkov. Ne navede pa uspešnih primerov zahtevnih analitičnih nalog.	Kandidat/kandidatka podaja logične, dobro utemeljene odgovore. Je spreten/spretna pri odkrivanju vzrokov problemov. Hitro odkrije napake in pride do bistva problema. Ima veliko izkušenj z zahtevnimi analitičnimi nalogami, pri katerih se izkaže s premišljenim, analitičnim pristopom.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, 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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže suverenosti v izražanju mnenj. Ob zahtevnih temah se hitro umakne ali deluje negotovo. Trditve podaja brez argumentov ali strokovne podlage. Nima močnih primerov za uspešno zagovarjanje strokovnih izhodišč zahtevnim sogovornikom.	Kandidat/kandidatka je v izražanju jasen/jasna in razumljiv/razumljiva, manjka pa mu/ji nekoliko več odločnosti in prepričljivosti. Ko ima dobre argumente, se ne trudi zagovarjati svojega stališča. Navede nekaj primerov zagovarjanja strokovnih rešitev, vendar primeri niso močni, njegovi/njeni pristopi pa ne izstopajo.	Kandidat/kandidatka na razgovoru samozavestno utemelji svoja stališča, tudi ko se komisija ne strinja. Informacije podaja jedrnato in razumljivo. Opiše primere, kjer je v težavnih pogovorih mirno vztrajal/vztrajala pri strokovni rešitvi in jo uspešno približal/približala zahtevnim sogovornikom.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, 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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže suverenosti v izražanju. S težavo poveže odgovore s strokovnimi izhodišči. Če se komisija ne strinja, je tiho ali spremeni stališče. Pri podajanju informacij je manj jasen/jasna, sogovorniki težje razumejo, kaj točno želi povedati.	Kandidat/kandidatka govori jasno in strokovno utemeljeno, vendar ne deluje dovolj prepričljivo. V zahtevnejših pogovorih deluje zadržano in manj odločno vztraja pri argumentih. Ima nekaj izkušenj z zahtevnimi sogovorniki, a na tem področju še ni docela suveren/suverena.	Kandidat/kandidatka samozavestno predstavi stališča in jih utemelji s strokovnimi argumenti. Tudi ob nestrinjanju ostane miren/mirna in dosleden/dosledna. Informacije podaja jasno, strnjeno. Navede primere, ko je uspešno predstavljal/predstavljala mnenja zahtevnim sogovornikom.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka v odgovorih ne pokaže širšega pogleda na reševanje problemov. Osredotoča se na ozko tehnično rešitev, ne da bi upošteval/upoštevala uporabniško izkušnjo ali vpliv na druge dele sistema. Ne izkaže se z dolgoročnim razmišljanjem o rešitvah.	Kandidat/kandidatka se trudi oblikovati uporabniku prijazne rešitve, ki jih skuša uravnotežiti z zmožnostmi tehnologije. Pri vplivu rešitev na druge dele sistema spregleda pomembne elemente. Ni nagnjen/nagnjena k dolgoročni perspektivi, ko ocenjuje različne možnosti.	Kandidat/kandidatka v odgovorih pokaže izrazito sistemsko razmišljanje o stvareh. Iskanje ravnotežja med zmožnostmi tehnologije in uporabniško izkušnjo je zanj/zanjo ključnega pomena. Navede več primerov, ki nakazujejo dolgoročno perspektivo pri načrtovanju dela.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka v odgovorih ne pokaže pravega poglabljanja v problem. Pogosto izbere prvo možno rešitev, ne da bi preveril/preverila njeno uporabnost. Tudi ko z rezultati ni zadovoljen/zadovoljna, ne navede primerov, ko bi proaktivno iskal/iskala boljše rešitve. Njegov/njen stil dela je pasiven.	Kandidat/kandidatka se problema loti po korakih, vendar redko preseže pričakovanja uporabnikov. Njegove/njene rešitve običajno delujejo, a navede manj dokazov za prilagojenost uporabnikom. Pri zapletih se hitro odzove, čeprav bi bilo bolje, da bi o možnostih najprej dobro premislil/premislila.	Kandidat/kandidatka vztraja pri iskanju delujoče in uporabnikom prijazne rešitve. Navede več primerov, kjer je vložil/vložila dodatno raven energije, da je prišel/prišla do kakovostne rešitve. V zahtevnih situacijah pokaže premišljen pristop in visoko raven iznajdljivosti.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka ima težave z obvladovanjem vedenja v zahtevnih okoliščinah. Iz odgovorov je razbrati, da lahko hitro postane razdražen/ razdražena, kar vpliva na njegov/ njen odziv. V odnosu s težavnimi sogovorniki ne zavzame jasnega stališča ali pa deluje preveč agresivno.	Kandidat/kandidatka poroča, da ostane miren/mirna in zbran/zbrana, a prizna, da ga/jo določeni sogovorniki hitreje vržejo iz tira. Prizadeva si uveljaviti svojo voljo, vendar iz odgovorov ni razvidno, kako to naredi v praksi. Ne navede dokazov za stabilno delovanje v izrazito kriznih razmerah.	Kandidat/kandidatka v težkih razmerah ohrani miren in premišljen odziv. Njegovi/njeni odgovori kažejo visoko stopnjo čustvene stabilnosti, samozavesti in odločnosti. Navedene uspešne rešitve več kriznih situacij, pri čemer je bil/bila pogosto v izpostavljeni vlogi.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	V zahtevnih situacijah ohrani pozitivno naravnanost. 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.	Kandidat/ kandidatka se v zahtevnih okoliščinah odzove preveč čustveno ali impulzivno. Nima prepričljivih primerov za umirjanje napetih situacij. Ne navede izkušenj za uveljavljanje lastne volje ali postavljanje meja zgolj z uporabo komunikacijskih veščin.	Kandidat/ kandidatka deluje na razgovoru miren/mirna in stabilen/ stabilna. Pri delu ima več izzivov z dominantnimi ali čustveno zahtevnimi sogovorniki. Iz provokacij se največkrat umakne, ne navede pa prepričljivih dokazov, da zmore samostojno reševati večje krize.	Kandidat/ kandidatka izraža stabilnost in samozavest. Tudi v napetih situacijah ostane miren/mirna in potrpežljiv/ potrpežljiva. Navede prepričljive primere za umiritev kriznih situacij, pri čemer je sam/sama odigral/odigrala aktivno vlogo. Pri zahtevnih sogovornikih zmore uveljaviti svojo voljo.

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	V zahtevnih situacijah ohrani pozitivno naravnanost. 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.	Kandidat/ kandidatka slabše deluje v stresnih situacijah. Na razgovoru deluje napet/napeta, težko obvladuje svoje vedenje. Težjim odločitvam se najraje izogne. Ne navede prepričljivih primerov za vztrajanje pri težkih odločitvah in postavljanje jasnih mej.	Kandidat/ kandidatka je na razgovoru obvladan/ obvladana, čeprav ni sproščen/ sproščena. Zahtevne odločitve dlje časa analizira, pogosto se posvetuje z drugimi, a se na koncu vseeno odloči. Težje situacije na terenu mu/ji pridejo do živega, čeprav jih korektno izpelje.	Kandidat/ kandidatka daje na razgovoru vtis stabilne, zrele osebe. Težavne situacije in zahtevne sogovornike vzame kot sestavni del dela in se z njimi ne obremenjuje. Navede prepričljive primere postavljanja mej in zagovarjanja lastnih odločitev.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže pravega raziskovalnega čuta. Ne navede primerov, kjer bi se temeljito poglobil/poglobila v kompleksne teme ali raziskal/ raziskala vzroke težav. Iz odgovorov je razvidno, da za vir podatkov uporablja osnovne, tradicionalne metode.	Kandidat/kandidatka izrazi interes za raziskovanje in odkrivanje informacij, a navede malo konkretnih primerov, kjer bi na tem področju izstopal/izstopala z rezultati. Njegov/njen raziskovalni pristop je precej operativen, redko gre v širino ali uporablja inovativne metode.	Kandidat/kandidatka poda prepričljive primere, kjer se je temeljito poglobil/ poglobila v analizo zahtevnih problemov. Pojasni, kako je povezal/povezala raznolike informacije in prepoznal/ prepoznala sistemske težave. Jasno opiše uporabo digitalnih orodij za pridobivanje podatkov in pripravo ukrepov.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne izraža radovednosti ali želje po dodatnih informacijah. Ne navede primerov, kjer bi odkril/odkrila pomembne nepravilnosti ali se sistematično poglobil/poglobila v manjkajoče podatke. Zanaša se na osnovne vire pridobivanja informacij.	Kandidat/kandidatka deluje radoveden/radovedna, zanima ga/jo več stvari, a še vedno znotraj omejenega področja. Rad/rada išče informacije in razkriva situacije, a na tem področju nima izstopajočih dosežkov. Ko odkrije nepravilnosti, pogosto počaka na druge, namesto da bi sam/sama razjasnil/razjasnila situacijo.	Kandidat/kandidatka je po naravi radoveden/radovedna in spreten/spretna pri iskanju informacij. Odlikuje ga/jo sistematičnost in iznajdljivost pri pridobivanju podatkov. Na razgovoru postavlja odprta, dobra vprašanja. Jasno predstavi temeljit, samoiniciativen pristop k analizi primerov.

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže interesa za odkrivanje informacij in postavljanje vprašanj. Ne navede prepričljivih primerov, kjer bi opazil/opazila večje nepravilnosti. Preiskovalno delo opravlja rutinsko in manj angažirano, brez prave ustvarjalnosti in iznajdljivosti.	Kandidat/kandidatka izraža interes in radovednost. Na razgovoru postavlja vprašanja, da bi izvedel/izvedela več o temi, ki ga/jo zanima. Navede primere, kjer je preverjal/preverjala podatke, vendar pri zaznavanju nepravilnosti ne izstopa. Pokaže trud, a ne prave iznajdljivosti pri preiskovanju.	Kandidat/kandidatka izkazuje naravno radovednost. Vidi se, da skuša z dobrimi vprašanji priti stvarem do dna. Navede močne primere, kjer je zaznal/zaznala nepravilnosti na neobičajen, iznajdljiv način. Pri iskanju informacij je vztrajen/vztrajna in temeljit/temeljita.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka ne navede kakovostnih primerov dela z različnimi uporabniki. Želje uporabnikov obravnava tehnicistično. Na razgovoru ne pusti vtisa dobrega poslušalca, ki postavlja učinkovita vprašanja. Za uporabnika naredi zgolj toliko, da je naloga zaključena.	Kandidat/kandidatka želi, da so uporabniki zadovoljni z njegovim/njenim delom, čeprav nima optimalnega pristopa za vključitev njihovih želja v rešitve. Na razgovoru postavlja malo učinkovitih vprašanj. Nima močnih primerov, kjer bi različne interese uskladil/uskladila na način, s katerim vsi pridobijo.	Kandidatovo/ kandidatkino vodilo pri delu so zadovoljni uporabniki. Opiše primere, kjer je z učinkovitimi vprašanji razbral/razbrala skrite potrebe in jih vključil/ vključila v rešitev. Ima veliko primerov, kjer je predhodno zadržane uporabnike motiviral/motivirala za uporabo novih digitalnih rešitev.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Uporabnikom zna svetovati glede uporabe digitalnih orodij in tehnologij. Ostane miren/mirna in spoštljiv/spoštljiva, 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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne pokaže pravega interesa za delo z uporabniki. Nima dovolj potrpljenja, da bi uspešno delal/ delala z razburjenimi sogovorniki. Njegovi/njeni opisi svetovanja in reševanja problemov nakazujejo usmerjenost v tehnologijo in ne v potrebe ljudi.	Kandidat/kandidatka je do uporabnikov korekten/korektna, čeprav ima rezerve pri delu z zahtevnimi posamezniki. Pri svetovanju poudari pomen spoštljivega odnosa, nima pa močnih dokazov za uspešno reševanje najtežjih situacij (nerealne zahteve, nejasne potrebe).	Kandidat/ kandidatka ima profesionalen odnos do uporabnikov. Na razgovoru se izkaže s spoštljivostjo in potrpežljivostjo. Uporabniku se prilagodi, da čim bolje reši situacijo. Navede dokaze za uspešno reševanje zahtevnih situacij (nerealne zahteve, nejasne potrebe).

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka nima primerov, kjer bi koordiniral/koordinirala projekt ali tim. Tudi strokovnih nalog se loti manj sistematično in manj premišljeno. Ne navede kompleksnih situacij, kjer bi dobro premislil/premislila o tveganjih in predvidel/predvidela težave. Redko samoiniciativno usmerja skupino.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje s koordinacijo, vendar so to manjše naloge in ne kompleksne situacije. Včasih se postavi v vlogo koordinatorja/koordinatorke, a za to porabi precej energije. Njegov/njen način dela je sistematičen, čeprav navaja, da mu/ji za oceno tveganj pogosto zmanjka časa.	Kandidat/kandidatka na razgovoru prepričljivo opiše, kako je usmerjal/usmerjala tim ali projekt v zahtevnih okoliščinah. Pri tem mu/ji je pomembno, da vsakdo ve, kaj je njihova vloga. Pogosto je v vlogi neformalnega koordinatorja/neformalne koordinatorke. Velik pomen daje skrbnemu, premišljenemu načrtovanju.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka nima veliko izkušenj s projektnim delom. Iz odgovorov je razbrati, da pri kompleksnih nalogah deluje manj načrtno in da mu/ji manjka sistematičnosti. V projektnih okoljih ni proaktiven/proaktivna – raje prepusti drugim, da vzpostavijo zunanje stike ali zagotovijo vire.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje z vodenjem manjših projektov. Pri organizaciji še ima nekaj rezerv, predvsem pri delu v digitalnem okolju. Navede primere načrtovanja, a ne prepriča pri predvidevanju ovir. Naredi, kar je potrebno za dober potek projekta, a predvsem na spodbudo nadrejenih.	Kandidat/kandidatka ima izkušnje z uspešnim vodenjem projektnih timov, tudi v digitalnem okolju. Naloge organizira premišljeno in predvidi možne zaplete. Navede več dokazov za proaktivno usmerjanje tima, tako pri reševanju težav kot pri vzpostavljanju stikov in pridobivanju virov.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka se v odgovorih o medkulturnih situacijah ne izraža spoštljivo ali strpno. Opaža predvsem razlike in pričakuje, da se mu/ji drugi prilagodijo. Ne navede primerov, kjer bi uspel/ uspela vzpostaviti učinkovito sodelovanje z osebami iz drugih kulturnih okolij.	Kandidat/kandidatka ne kaže nobenih znakov nestrpnosti ali pomanjkanja medkulturnega spoštovanja. Pripravljen/ pripravljena se je prilagoditi drugi kulturi, čeprav ne navede močnih primerov kakovostnega sodelovanja s posamezniki iz drugih kultur.	Kandidat/kandidatka v različnih kulturnih okoljih deluje naravno in suvereno. V komunikaciji je takten/taktna in strpen/strpna. Poudari pomen prilagoditve ter spoštljivega pristopa. Navede primere uspešnega sodelovanja s posamezniki iz drugih kulturnih okolij.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in spretno preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočenost in pozitivno naravnanost ohrani tudi v stresnih okoliščinah. Na višji ravni ohrani visok nivo zbranosti in delovne energije tudi v najtežjih okoliščinah.	V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam.	Kandidat/ kandidatka na razgovoru ne deluje suveren/suverena in obvladan/ obvladana. Prehodi med vprašanji mu/ ji povzročajo težave. Spremembe ga/jo hitro vržejo iz ritma. Ne navede primerov, kjer bi se v zahtevnih okoliščinah izkazal/ izkazala z mirnim koordiniranjem in popolno osredotočenostjo na delo.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ohranja stabilnost in zbranost, čeprav je pri njem/njej opaziti napetost. Rad/rada dela v dinamičnih razmerah, vendar nima veliko primerov, kjer je uspešno obvladoval/ obvladovala stresne razmere. Ima izkušnje z usmerjanjem v zahtevnih situacijah, a v bolj obrobni vlogi.	Kandidat/kandidatka na razgovoru pokaže stabilnost, suverenost in prilagodljivost. Delo v dinamičnem okolju mu/ji zelo ustreza. Prepričljivo opiše situacije, kjer je drugim nudil/nudila občutek mirnosti in stabilnosti ter kljub dolgotrajni obremenitvi ohranil/ ohranila visoko raven energije.
	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.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
OBVLADOVANJE DINAMIČNEGA OKOLJA Sodelavec/sodelavka se hitro odziva na spremembe in spretno preklaplja med različnimi nalogami. Osredotočenost in pozitivno naravnanost ohrani tudi v stresnih okoliščinah. Na višji ravni ohrani visok nivo zbranosti in delovne energije tudi v najtežjih okoliščinah.	V kratkem času se prilagodi nenadnim spremembam. Realno oceni, kateri problem zahteva prioritetno 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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje zmedeno in nesuvereno, močno se mu/ji pozna stres. Prizna, da ga/jo hitre spremembe pri delu zmedejo. Težko razvrsti prioritete, če je soočen/soočena z veliko količino dela. V dinamičnih razmerah težko umiri tako sebe kot druge.	Kandidat/kandidatka odgovarja zbrano, deluje precej stabilno, čeprav kaže določene znake stresa. Išče dinamiko v delovnem okolju, a potrebuje čas, da si zasnuje plan dela. Večino situacij zmore rešiti sam/sama, le pri večjem obsegu prioritet potrebuje pomoč nadrejenih.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje umirjeno in osredotočeno. Opiše konkretne primere, kjer je hitro preklopil/preklopila med nalogami, pravilno postavil/postavila prioritete in ostal/ostala osredotočen/osredotočena v stresnih situacijah. Zna ublažiti napetosti tako pri sebi kot pri drugih. Dobro deluje pod pritiskom.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru deluje nesproščeno. Pri izražanju dolgovezi ali odgovarja s prekratkimi odgovori. Njegov/njen način izražanja ne pritegne sogovornika. Ima manj izkušenj z javnim nastopanjem in predstavljanjem informacij v jeziku, ki je razumljiv splošni javnosti.	Kandidat/kandidatka se izraža jasno, vendar zaradi manj doživetega komuniciranja težje pritegne sogovornika. Čeprav se na večje nastope temeljito pripravi, navede malo izkušenj z uspešnim nastopanjem pred širšo javnostjo. Pri komuniciranju se bolj opira na ustaljene pristope kot na kreativnost.	Kandidat/kandidatka suvereno in prepričljivo predstavi različne strokovne vsebine. Daje vtis zanimivega/zanimive sogovornika/sogovornice. Jasno opiše zahtevne javne nastope, kjer je prepričljivo komuniciral/komunicirala z zahtevnimi deležniki. Pogosto uporablja sodobna komunikacijska orodja, kjer se izkaže z ustvarjalnostjo.

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

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka svoje delo vidi kot formalnost in ne kot poslanstvo. Naloge skuša izpeljati po liniji najmanjšega odpora. Težko prilagodi svoje osebne načrte potrebam delovnega procesa. Razbrati je, da ima v timu najraje ustaljeno vlogo in se nerad/nerada prilagaja drugim.	Kandidat/kandidatka ima rad/rada svoje delo, čeprav nerad/nerada vidi, da to preveč posega v zasebno življenje. Pripravljen/pripravljena je prilagoditi načrte, a pričakuje, da je s tem seznanjen/seznanjena precej vnaprej. Timu se je pripravljen/pripravljena prilagoditi, čeprav omeni, da nekatere naloge nerad/nerada prevzame.	Kandidat/kandidatka doživlja svojo službo kot pomemben del svoje identitete in poslanstva. Ima jasno postavljene prioritete, zato se hitro odziva na potrebe delovnega procesa. Pojasni, da je zanj/zanjo ključno, da tim nalogo opravi, pri čemer se lahko prilagodi katerikoli vlogi.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Pri načrtovanju zahtevnih aktivnosti predvidi vse pomembne korake.	Kandidat/kandidatka se na večje spremembe redko odzove z jasnim načrtom dela. Na zahteve dela se odziva sproti in ne navede vnaprej opredeljenih korakov. Navaja predvsem načrte za rutinske naloge, medtem ko ni prisotnega dovolj dolgoročnega načrtovanja.	Kandidat/kandidatka dobro načrtuje znane naloge, pri kompleksnejših nalogah pa ne izpostavi jasnih načrtov. Navaja predvsem izkušnje z načrtovanjem vsakodnevnih opravil, redkeje omeni dolgoročne načrte. Ceni sistematičnost, a bolj v načinu dela kot v organiziranju aktivnosti.	Kandidat/kandidatka sistematično pristopa k organizaciji kompleksnih nalog. Pri zahtevnih projektih jasno opiše načrte, vključene službe in časovne okvirje. Hitro prilagodi izvedbo ob spremembah ter navaja močne izkušnje z doseganjem zahtevnih časovnih rokov.
	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.			

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

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Smiselno oceni, katere so ključne prioritete v danem trenutku.	Kandidat/kandidatka opravlja delo spontano, brez pravega načrta. Na razgovoru podaja manj strukturirane odgovore. Časovni pritiski ga/jo presenetijo, zato s težavo zaključi delo. O nepredvidenih spremembah govori kot o motnji, ki ga/jo vrže iz ritma.	Kandidat/kandidatka omenja kratkoročne načrte, manj je dolgoročnih usmeritev. Včasih spregleda zaplete pri realizaciji nalog. Veliko časa posveti podrobnostim, a manj izpostavi dolgoročne prioritete. Spremembam se prilagodi, čeprav raje dela na ustaljen način.	Kandidat/kandidatka oblikuje tako kratkoročen kot dolgoročen plan dela. Prepričljivo ponazori, kako se prilagaja spremembam. Pod časovnimi pritiski se reorganizira in pravočasno zaključi delo. Ko opisuje urnik, je v njem dovolj časa za pomembne prioritete.
	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.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Naloge zaključi znotraj vnaprej opredeljenih rokov.	Kandidat/kandidatka nima jasnega sistema za sledenje nalogam. Na primerih težko razloži, kaj vse mora narediti in v kakšnem vrstnem redu. Ob več nalogah se hitro izgubi in ne zna dobro oceniti, koliko časa bo potreboval/potrebovala za delo.	Kandidat/kandidatka opiše način organizacije pri rutinskih nalogah, pri večji obremenitvi pa hitro izgubi pregled nad delom. Deluje sistematično, vendar težje predvideva prihodnji potek aktivnosti. Potrebuje več časa za spremembo planov pri novih prioritetah.	Kandidat/kandidatka opiše jasen sistem za sledenje nalogam in dober pregled nad opravljenim delom. Naloge zna ustrezno razporediti po pomembnosti, nato pa se načrtno loti njihove izvedbe. Opiše, kako predvidi večje ovire in pravočasno prilagodi potek dela.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	V odnosih izraža prepričanje, da je vsakdo sposoben pozitivnih sprememb.	Kandidat/ kandidatka nima posluha za stiske drugih. Poudari prepričanje, da nekateri ne želijo sodelovati ali da se jih ne da spremeniti, zato hitro obupa. Z vsemi uporablja enak pristop, ki deluje tehnicistično. Ne najde primerov za pozitivne razvojne premike.	Kandidat/ kandidatka se odzove profesionalno, ko se nanj/nanjo obrne oseba v stiski. Sam/ sama težje odkrije, kdaj oseba potrebuje podporo. Na razgovoru je pozitiven/ pozitivna, ima stališče, da so včasih mogoče pozitivne spremembe. Uporabniku se do neke mere prilagodi, čeprav z nekaterimi ne oblikuje dobrega stika.	Kandidat/ kandidatka ima proaktiven pristop do oseb, ki so lahko v stiski. Prepričan/ prepričana je, da za vsako težavo obstaja določena rešitev. Navede primere, ko je uspešno vplival/ vplivala na zahtevne posameznike. Pri načinu dela pokaže visoko raven prilagodljivosti in vztrajnosti.
	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 vloži v iskanje pristopa, ki omogoča kakovostno sodelovanje z osebo.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	V izrednih okoliščinah si prizadeva razbremeniti sogovornika s pogovorom.	Kandidat/kandidatka deluje hladen/hladna in neobčutljiv/ neobčutljiva za osebe v stiski. Od zahtevnih sogovornikov se raje distancira. Hitro zaključi poglobljen pogovor, pri čemer pogosto uporablja klišejske stavke. Nima primerov, kjer je pravočasno pomagal/pomagala ljudem v stiski.	Kandidata/ kandidatko odlikujeta empatija in potrpežljivost. Razvidno je, da iskreno želi pomagati, čeprav se težje približa določenim osebam. V zahtevnih situacijah je bolj osredotočen/ osredotočena nase kot na potrebe sogovornika. Stisko prepozna, a se nanjo ne zna vedno odzvati.	Kandidat/kandidatka navede močne primere, ko je s pogovorom ustvaril/ ustvarila razliko in pomembno izboljšal/izboljšala psihofizično stanje sogovornika. V odnosih ga/ jo zaznamuje potrpežljivost in občutek za ljudi. Hitro prepozna težave pri tistih, ki o njih niso pripravljeni odprto govoriti.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Postavi ustrezne hipoteze za preverjanje kompleksnih vprašanj.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne daje vtisa radovedne, studiozne osebe. Kompleksnih strokovnih nalog se loteva po občutku in težko razloži, kako je prišel/prišla do zaključkov. Pogosteje ga/jo vodi intuicija kot razumska presoja.	Kandidat/kandidatka je pri strokovnih problemih natančen/natančna. Na razgovoru deluje radoveden/radovedna. Ima izkušnje z raziskovalnimi projekti, čeprav ne izstopa z analitičnim, premišljenim pristopom. Težko oceni, kateri primeri so bolj pomembni in koliko časa jim mora posvetiti.	Kandidat/kandidatka je racionalen/racionalna in motiviran/motivirana, da pride stvarem do dna. Prepričljivo opiše, kako je z raziskovalnim pristopom rešil/rešila kompleksne strokovne izzive. Pogosto preizkuša inovativne pristope. Dobro razporeja čas in presodi težo posameznega primera.
	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.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Postavlja učinkovita vprašanja, da opredeli področje raziskovanja.	Kandidat/kandidatka se analitičnih nalog loti intuitivno in brez širše slike. Na razgovoru ne daje vtisa radovedne osebe, ki so poglobi v strokovni problem. Težko razloži, kako se je lotil/lotila zahtevnih projektov. Ne najde primerov za inovativne pristope k analizi informacij.	Kandidat/kandidatka se poglobi v strokovne probleme in jih skuša celovito razumeti. Tudi na razgovoru daje vtis radovedne osebe. Je izkušen/izkušena analitik/analitičarka, a preveč osredotočen/osredotočena na preverjene načine dela. V odgovorih daje manj poudarka potrebam uporabnikov.	Kandidat/kandidatka kaže močno motivacijo za celovito razumevanje izzivov. Pri oblikovanju načina dela ga/jo vodijo potrebe uporabnikov in uporabnost rešitev. Je drzen/drzna in inovativen/inovativna v raziskovanju. Na razgovoru izstopa z radovednostjo in smiselnimi vprašanji.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka ne izkazuje interesa za razvoj področja ali odprto deljenje znanja. Ne navede primerov, ko bi poskrbel/poskrbela za hiter prenos informacij ali usmerjal/usmerjala sodelavce k bolj strokovnemu delu. Mentorska vloga zanj/zanjo ni prioriteta na delovnem mestu.	Kandidat/kandidatka je pripravljen deliti znanje, a večinoma le, ko ga/jo sodelavci neposredno prosijo za pomoč. Navede primere za razvoj strokovnega področja, vendar pri tem ni dovolj samoiniciativen/samoiniciativna in sistematičen/sistematična. V vlogi mentorja/mentorice sicer uživa, a ga/jo pesti pomanjkanje časa.	Kandidat/kandidatka je močno angažiran/angažirana za strokovno izpopolnjevanje in redno deli svoje znanje. Osebno se zavzame, da informacije čim bolj krožijo znotraj kolektiva. Navede primere, kjer je učinkovito usmerjal/usmerjala manj izkušene sodelavce in pogosto deluje kot mentor/mentorica.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka deluje v odnosih hladen/hladna in distanciran/distancirana. Težko skrije, ko mu/ji nekdo ni všeč. O sogovorniku oblikuje hitre zaključke, pogosto na podlagi stereotipov in slišanega. Komunicira neposredno in redko razmisli, kako informacija vpliva na sogovornika.	Kandidat/kandidatka je korekten/korektna, obziren/obzirna in prijazen/prijazna v komunikaciji. Prizna, da ta pristop težko uporabi pri zahtevnih sogovornikih. Občasno deluje napeto, razdraženo, naveličano ali obrambno – predvsem v čustveno zahtevnih situacijah.	Kandidat/kandidatka izkazuje visoko mero strpnosti in obvladanosti –tudi pri zelo zahtevnih sogovornikih. Omeni, da je v vsaki osebi nekaj dobrega. Navede prepričljive primere, ko je kritične informacije podal/podala jasno, a obenem na preudaren, empatičen način.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka komunicira tehnicistično in brez občutka. Na razgovoru težko vodi konstruktiven dialog, manjkajo mu/ji veščine poslušanja. Pogosto preusmeri temo in skače v besedo. Če se z osebo ujame, je lahko prijazen/prijazna, sicer pa v odnosih deluje hladno.	Kandidat/kandidatka je v komunikaciji vljuden/vljudna in spoštljiv/spoštljiva. S težavnimi sogovorniki težje oblikuje dober stik. V konfliktnih situacijah ostane miren, vendar nima primerov iskanja optimalnih rešitev. V odnosih je manj dosleden/dosledna – do nekaterih prijazen/prijazna, do drugih brezbrižen/brezbrižna.	Kandidat/kandidatka ima odlične veščine vodenja pogovora. Hitro najde skupno temo pogovora. Izkaže se z dobrim poslušanjem in spretnim odzivanjem v najbolj zahtevnih situacijah. Pomembno mu/ji je, da se vsem sogovornikom posveti enako zavzeto in brez predsodkov.

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka komunicira hladno in manj spoštljivo. Pogosto izpostavi, kako težavni znajo biti uporabniki. Ne navede primerov za reševanje zahtevnih situacij v odnosih. Ljudem redko pride naproti s kakovostno storitvijo ali dodatnim trudom.	Kandidat/kandidatka komunicira korektno in spoštljivo. Na načelni ravni govori o pravih vedenjih (strpnost, potrpežljivost, trud), vendar tega ne podkrepi z močnimi primeri. Redko naredi več, kot je nujno potrebno za zadovoljstvo uporabnikov.	Kandidat/kandidatka je v pogovoru empatičen/empatična in strpen/strpna. O izkušnjah v odnosih govori doživeto in prepričljivo. Ima zrel, obvladan pristop do težavnih sogovornikov. Poudari osebni pristop in pripravljenost narediti nekaj več za zadovoljnega uporabnika.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Hitro razbere, katere informacije so ključnega pomena za odločevalce.	Kandidat/kandidatka ne razloži, katere informacije so pomembne za širše razumevanje problematike. V odgovorih ni zaznati strateškega pogleda ali povezovanja področij. Pristojnih ne opozarja na posledice odločitev, temveč se osredotoča le na svoj ožji del nalog.	Kandidat/kandidatka izrazi zanimanje za širšo sliko, a mu/ji zmanjka širine pri povezovanju informacij. Navaja predvsem strateške elemente znotraj svojega področja in ne na ravni organizacije. Navede manj primerov, ko je opozoril/opozorila na pomembne dolgoročne posledice posameznih odločitev.	Kandidat/kandidatka uspešno prepozna ključne informacije in jih poveže v širši kontekst. Jasno utemelji, kako pomembni strateški trendi vplivajo na različna področja v organizaciji. Že večkrat je pristojne opozoril/opozorila na pomembne posledice njihovih odločitev.
	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.			

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Problem preuči z različnih zornih kotov, da si ustvari celovito sliko.	Kandidat/kandidatka se osredotoča na ožji vidik delovnih nalog in redko pokaže razumevanje širših vidikov dela. Ne poveže informacij iz različnih področij in ne navede razumevanja različnih deležnikov. Njegov/njen način delovanja je operativen in konkreten.	Kandidat/kandidatka izpostavi pomen strateškega razmišljanja, a v odgovorih ostaja znotraj ustaljenih okvirjev svojega področja. Na področjih, ki so mu/ji domača ali kjer dobi jasna navodila nadrejenih, išče različne poglede in možne sinergije.	Kandidat/kandidatka išče rešitve tudi izven ustaljenih vzorcev dela. Navede prepričljive primere, kjer je uspešno povezal/povezala različna področja, opozoril/opozorila na dolgoročne posledice odločitev in strateške usmeritve prilagodil/prilagodila deležnikom. Je izrazito naravnan/naravnana k strateškim nalogam.
	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.			

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka razmišlja operativno. Iz odgovorov je razvidno, da se ne ukvarja s širšimi vidiki svojega dela. Posamezne kadrovske aktivnosti izvaja ločeno druga od druge. Nima močnih primerov za uvajanje novih aktivnosti, kjer bi upošteval/upoštevala odpore in zadržke zaposlenih.	Kandidat/kandidatka ohranja stik z zaposlenimi, da bi bolje razumel/razumela njihove odzive. Izpostavi pomen širše slike, čeprav v praksi nima prepričljivih primerov za uvedbo strateških aktivnosti. Kadrovske aktivnosti vestno izvaja, vendar še ni odkril/odkrila pravih sinergij med njimi.	Kandidat/kandidatka poudari, kako konkretno zaznava utrip med zaposlenimi. Kadrovske aktivnosti izvaja ciljno in strateško, pri čemer ima veliko dokazov za iskanje sinergij med njimi. Pri načrtovanju projektov upošteva vpliv aktivnosti na celotno organizacijo.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	V kandidatovih/kandidatkinih odgovorih manjka osredotočenost na visoko kakovost opravljenega dela. Pomembnejša mu/ji je hitrost. Čeprav lahko nalogo izpelje korektno, mu/ji manjka celovitosti in dovršenosti v rezultatih (npr. upoštevanje konteksta in vidika drugih področij).	Kandidat/kandidatka je skrben/skrbna in zanesljiv/zanesljiva sodelavec/sodelavka. V delo vloži precej energije. Opiše primere, kjer je delo opravil/opravila korektno, a prizna, da pri kompleksnejših nalogah ne upošteva vedno širšega konteksta ali ne posveti dovolj časa končni dodelavi izdelka.	Kandidat/kandidatka navede močne primere, kjer je izdelke dovršil/dovršila do najvišje ravni kakovosti. Podrobno preveri vsebino, kontekst in pravopis, pri strokovnih izzivih upošteva povezave z drugimi področji. Čeprav dela hitro, opiše mehanizme za visoko natančnost.

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

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka ne izraža odgovornega odnosa do dela. Pomembno mu/ji je, da naloge hitro zaključi, pri čemer ne daje poudarka kakovosti in natančnosti. Neprepričljivo pojasni, kako zagotoviti kakovost v kratkem časovnem roku ali ko je pod stresom.	Kandidatu/kandidatki je pomembno, da je pri delu natančen/natančna. Rezultate preverja, čeprav ne navede sistemov za preprečevanje napak. Ob časovnih pritiskih in zahtevnih problemih ne dvigne kakovosti dela na visoko raven. Ne navede razmišljanja o vplivu nalog na druga področja.	Kandidat/kandidatka izpostavi temeljitost kot pomembno vrednoto. Zahtevne naloge ga/jo dodatno motivirajo, zato vanje vloži več truda. Navede konkretne primere za preverjanje rezultatov. Pri kompleksnih nalogah upošteva širše vidike in vpliv na druga področja.

	VEDENJA - nivo 3	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka je površen/površna tudi pri rutinskih nalogah. Ne navede, kako preverja zbrane informacije. Nakazuje odpor do strogih pravil - raje najde bližnjice za realizacijo nalog. Dela po občutku, temeljit razmislek pri zahtevnejših problemih mu/ji ni blizu.	Kandidat/kandidatka se trudi za natančno delo, a prizna, da mu/ji motivacija upade, če ga/je naloge osebno ne zanimajo. Naloge pogosto izpelje po svoje, četudi pozna postavljena pravila. Pravi, da preverja rezultate, čeprav nima izoblikovanih posebnih mehanizmov.	Kandidat/kandidatka izpostavi, da se skrbno loteva nalog, pri čemer upošteva postavljena pravila. Ima visoko raven pozornosti, zato ostane osredotočen/osredotočena na naloge in hitro opazi morebitne napake. Opiše veliko primerov, kjer je sčasoma izboljševal/izboljševala rezultate dela.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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 naravnanostjo in kakovostno komunikacijo naredi dober vtis.	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.	Kandidat/kandidatka deluje na pogovoru zadržano in formalno. Težko se prilagodi komunikacijskemu stilu različnih članov komisije. Njegova/njena socialna mreža je omejena na ožje strokovno področje. Nima primerov, ko je na lastno pobudo našel/našla pot do vplivnih posameznikov.	Kandidat/kandidatka komunicira spoštljivo in uglajeno, čeprav mu/ji manjka več sproščenosti. Opiše zahtevne situacije v poslovnih odnosih, kjer je pokazal/pokazala potrpežljivost, ni pa našel/našla optimalne poti za dosego ciljev. Ima precej vplivnih kontaktov, a je manj aktiven/aktivna pri njihovem širjenju.	Kandidat/kandidatka komunicira suvereno, a obenem tudi spoštljivo in sproščeno. Prepričljivo opiše pristop v najbolj zahtevnih poslovnih odnosih. Ima razvejano mrežo kontaktov na različnih področjih. Vključen/vključena je v različna združenja in aktivno širi svojo mrežo.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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 naravnanostjo in kakovostno komunikacijo naredi dober vtis.	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 razvejeno mrežo poznanstev na svojem področju dela.	Kandidat/kandidatka deluje na pogovoru zadržano in formalno. Težko vodi sproščen dialog, če ne dobi jasnih usmeritev od sogovornika. Redko se udeležuje družabnih dogodkov, kjer bi širil/širila svojo poslovno mrežo. Ne najde primerov, kjer je izstopal/izstopala pri mreženju.	Kandidat/kandidatka komunicira spoštljivo in uglajeno, čeprav še vedno nekoliko formalno. Je spreten/spretna pri vodenju dialoga, a se težje spontano zaklepeta s sogovornikom. Občasno se udeleži večjih dogodkov, čeprav tam bistveno ne razširi svoje poslovne mreže.	Kandidat/kandidatka je v komunikaciji vljuden/vljudna, a vseeno sproščen/sproščena in naraven/naravna. Pogovor z njim/njo lepo teče, pri čemer sta oba sogovornika v enakovrednem položaju. Je aktiven/aktivna na družabnem področju. Ima vidno vlogo znotraj svojega strokovnega področja.

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka je vajen/vajena samostojnega dela, medtem ko mu/ji intenzivno sodelovanje s projektnimi timi ne ustreza. Ekipa je pogosto prepuščena sama sebi, sam/sama ekipi nudi manj podpore. Ne najde primerov, ko je aktivno razvijal/razvijala člane tima ali jih vključeval/vključevala v odločanje.	Kandidat/kandidatka ceni sodelovanje, a še vedno deluje precej samostojno. Navaja primere vodenja tima, vendar se pri tem redko osredotoči na potrebe in razvoj članov tima. Splošne informacije je pripravljen/pripravljena deliti, vendar je skromen/skromna pri podajanju povratnih informacij.	Kandidat/kandidatka vodi projektne time z enako zavzetostjo, kot da gre za stalno ekipo. Članom pravočasno posreduje informacije in jih spodbuja k aktivnemu sodelovanju. Ima veliko primerov podajanja kakovostnih povratnih informacij in vključevanja v odločanje.
	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.			

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	Kandidat/kandidatka je vajen/vajena do strokovnih rešitev priti sam/sama, brez posvetovanja s ključnimi deležniki. S ciljnimi skupinami komunicira redko in formalno. Ne najde primerov, v katerih je njihova izhodišča aktivno upošteval/upoštevala pri oblikovanju rešitev. Ni oseba, ki bi bila osredotočena na iskanje sinergij.	Kandidat/kandidatka ve, da je vključevanje deležnikov pomembno za kakovostne rešitve, vendar pri tem ni dosleden/dosledna. Čeprav oblikuje formalna srečanja s ciljnimi skupinami, nima močnih primerov, kjer bi prejel/prejela kakovostne informacije. Bolj je nagnjen/nagnjena k iskanju kompromisov kot sinergij.	Kandidat/kandidatka vidi mnenje javnosti kot ključno za oblikovanje strokovnih rešitev. Informacije zbira tako po formalni kot neformalni poti. Ima veliko primerov, kjer so posamezniki odprto izrazili svoje mnenje. V preteklosti je uspešno uskladil/uskladila zelo raznolike interese.
	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.			

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

	VEDENJA - nivo 1	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka redko govori o varnostnih tveganjih in njihovem preprečevanju. Rutinske naloge izvaja brez posebne osredotočenosti na podrobnosti. Ne najde primerov, ki bi nakazali, da je predčasno odkril/odkrila tvegane situacije.	Kandidat/kandidatka se zaveda pomena varnosti na delovnem mestu, a je na to zmerno pozoren/pozorna. Ko zazna nevarne situacije, se hitro odzove. Sicer ne najde primerov, v katerih je posumil/posumila na tveganja, še preden so jih opazili drugi.	Kandidat/kandidatka v pogovoru spontano poudarja pomen varnosti. Vseh nalog se loteva skrbno, tudi tistih, ki potekajo rutinsko. Je pozoren/pozorna na morebitne nevarnosti. Najde več primerov, ko je s pozornim spremljanjem dogajanja odkril/odkrila pomembna tveganja.

	VEDENJA - nivo 2	NEUSTREZNO - 0	ZMERNO - 1	USTREZNO - 2
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.	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.	Kandidat/kandidatka na razgovoru ne izraža zavedanja o pomembnosti varnosti. Ne prepozna zgodnjih opozorilnih znakov ali večjih sprememb pri ljudeh. Skrbno delo po vseh pravilih zanj/zanjo pomeni nepotrebno izgubo časa. Pravila vzpostavi na pregrob ali premehak način.	Kandidat/kandidatka ima odgovoren pristop do pravil, čeprav vseh dosledno ne upošteva. Našteje primere, ko je hitro odkril/odkrila spremembe v vedenju posameznikov, čeprav ni vedno ukrepal/ukrepala. Pri vzpostavljanju discipline občasno potrebuje pomoč pristojnih.	Kandidat/kandidatka dosledno upošteva varnostna pravila in na to opozarja druge. Ko opazi nevarnost, tudi proaktivno ukrepa. Pogosto je v ospredju, ko je potrebno vzpostaviti disciplino in uveljaviti pravila, pri čemer to naredi na obziren, primerno odločen način.