

**PRIROČNIK  
ZA PRESOJANJE IN  
RAZVOJ KOMPETENC  
V POLICIJI**







A line of police officers in uniform standing in formation outdoors, with a building in the background. The officers are wearing light blue short-sleeved shirts, dark blue trousers, and dark blue caps. The word "POLICIJA" is visible on the back of their trousers. The background shows a modern building with large windows and some trees. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**PRIROČNIK  
ZA PRESOJANJE IN  
RAZVOJ KOMPETENC  
V POLICIJI**

# PRIROČNIK ZA PRESOJANJE IN RAZVOJ KOMPETENC V POLICIJI

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 146117635  
ISBN 978-961-6797-61-0 (PDF)

## **Izdajatelj:**

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija

## **Sodelujoči na strani izdajatelja:**

Suzana Rudež, Džemal Durić

## **Avtorji priročnika:**

Andrej Juričko, Maja Jotić, Monika Legnar, Blanka Tacer - Skupina Primera

## **Lektoriranje:**

Lektor'Ca lektoriranje, prevajanje in urejanje besedil, Nataša Purkat s. p.

## **Grafično oblikovanje:**

Branka Derenčin

Elektronska izdaja

Publikacija je dostopna na spletni strani:  
<https://www.policija.si/medijsko-sredisce/publikacije>

Ljubljana 2023



# KAZALO

<b>UVODNI NAGOVOR</b> .....	<b>5</b>
<b>1 IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC</b> .....	<b>7</b>
1.1 Namen in cilji projekta .....	9
1.2 Nastanek modela kompetenc .....	10
1.3 Področje uporabe kompetenčnih modelov .....	15
<b>2 MODEL KOMPETENC V POLICIJI</b> .....	<b>17</b>
2.1 Arhitektura kompetenčnega modela .....	19
2.2 Temeljne kompetence .....	21
2.3 Vodstvene kompetence .....	23
2.4 Delovno specifične kompetence .....	35
<b>3 OCENJEVANJE KOMPETENC ZA NAMEN SELEKCIJE</b> .....	<b>39</b>
3.1 Splošno o selekciji kadra .....	41
3.2 Različne metode selekcije kadra .....	42
3.3 Razlika med vedenjskim in klasičnim razgovorom .....	44
3.4 Vodenje vedenjskega razgovora .....	45
3.5 Vedenjska vprašanja za temeljne in vodstvene kompetence .....	47
<b>4 PRESOJA KOMPETENC ZA NAMEN RAZVOJA</b> .....	<b>53</b>
4.1 Splošno o presoji kompetenc v Policiji .....	55
4.2 Dvig objektivnosti pri presoji kompetenc .....	56
4.3 Postopek presoje kompetenc .....	60
4.4 Interpretacija kompetenčnega profila .....	63
4.5 Podajanje povratnih informacij .....	66
4.6 Motiviranje za spremembe .....	69
4.7 Možnosti razvoja kompetenc .....	71
4.8 Razvoj temeljnih in vodstvenih kompetenc .....	74
<b>5 VIRI IN LITERATURA</b> .....	<b>81</b>
<b>6 PRILOGE</b> .....	<b>85</b>
6.1 Katalog kompetenc .....	87
6.2 Pregled delovno specifičnih kompetenc po področjih dela .....	98
6.3 Makrostruktura delovno specifičnih kompetenc po področjih .....	109
6.4 Vedenjska vprašanja za delovno specifične kompetence .....	111
6.5 Vprašalnik za presajo temeljnih kompetenc .....	120



*V Policiji se pogosto srečujemo z diskusijami o kompetencah zaposlenih. Na področjih dela, ki zahtevajo zahtevnejše postopke selekcije, so se v preteklosti uporabljale nekatere metode preverjanja strokovnih kompetenc. Doslej pa še ni obstajal celovit model kompetenc, ki bi ga lahko uporabljali kot pripomoček pri presoji in ocenjevanju tistih značilnosti kandidatov in zaposlenih, ki so pomembne za uspešno delo na določenem delovnem mestu, področju ali v organizaciji.*

*Člani projektne skupine, ki od 2018 delujemo v Projektni skupini za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij, smo podali predlog za razvoj celovitega modela kompetenc v policiji. Ožji kolegij generalne direktorice policije je podporo predlogu projekta podal že leta 2019. Za njegovo izvedbo je bila v marcu 2021 s sklepom imenovana projektna skupina za razvoj kompetenčnega modela v policiji, ki jo sestavljajo zaposleni z vseh treh ravni organiziranosti policije.*

*Projekt »Razvoj kompetenčnega modela v policiji« je za Policijo zelo pomemben razvojni projekt za upravljanje s kadrovskimi potenciali in priložnost, da Policija sledi razvojnemu trendom kadrovskega menedžmenta. Namen projekta je bil razviti celovit kompetenčni model policije (temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence), ki bi ga lahko uporabljali v različnih procesih kadrovskega menedžmenta (razvojni pogovori, prepoznavanje kadrovskih potencialov, načrtovanje usposabljanj in izpopolnjevanj, selekcijski razgovori ipd.).*

*Kompetenčni model v policiji sledi tudi poslanstvu (zagotavljati varnost posameznikom in skupnosti, varovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin, krepitev pravne države), vrednotam (zakonitost, strokovnost in profesionalnost, integriteta, pripadnost poklicu, odličnost, transparentnost, komunikacija) in viziji (proaktivno delovanje policije kot temelj varnosti, zaupanja in zadovoljstva), ki so opredeljeni v Resoluciji o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 – »Kakovostna policija za varno Slovenijo«, v Srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za 2018–2022 ter drugih ključnih razvojnih in normativnih dokumentih Policije.*

*Pred vami je Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v Policiji, ki bo za vodje in kadrovske strokovnjake pripomoček pri izvajanju procesov kadrovskega menedžmenta in zaposlenim pri kariernem razvoju.*

*Verjamemo, da lahko s tovrstnimi razvojnimi projekti pomembno prispevamo k razvoju organizacije in zaposlenih, s tem pa tudi k učinkovitosti našega dela in zadovoljstvu na delovnem mestu.*

*Zahvaljujemo se vsem, ki ste proaktivno sodelovali pri pripravi kompetenčnega modela v policiji.*

*V Ljubljani, april 2023*

  
Suzana Rudež  
vodja projekta  
policijska svetnica





# 1

**IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC**





## 1.1 Namen in cilji projekta

Slovenska policija je kot organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve strokovna in avtonomna organizacija, ki se po vsebini in načinu dela razlikuje od ostalih organov. Specifična organiziranost dela v policiji je vodila do vzpostavitve celovitega projekta z naslovom Razvoj kompetenčnega modela v policiji, ki bo uporaben kadrovski pripomoček tako za nadrejene in zaposlene, kot tudi na ravni organizacije pri upravljanju s človeškimi viri.



*Slika 1.1: Slovenska policija (arhiv Policije)*

Projekt obsega tri večje cilje. Prvi je razvoj kataloga temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc. Za vsako kompetenco so zapisane definicije in dodanih je šest merljivih vedenjskih kazalnikov.

Drugi cilj je usposobitev vsaj 60 zaposlenih na področju presojanja kompetenc. Organizirali smo usposabljanje, kjer so se udeleženci usposobili za samostojno uporabo orodij za presojanje dejanske razvitosti temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc ter za razumevanje kompetenčnih profilov in ustrezno interpretacijo rezultatov. Razvijali smo veščine za podajanje povratnih informacij ter se naučili prepoznavati kompetence v izbirnih postopkih in pri kariernem razvoju zaposlenih. Ciljne skupine usposabljanj so bili vodje na vseh ravneh organiziranosti policije, kadrovski in drugi strokovnjaki ter člani projektne skupine. Dvodnevno usposabljanje za uporabo kompetenc je potekalo v dveh oblikah, v živo in digitalno. Tretja skupina je bila deležna daljšega usposabljanja, in sicer po principu "train-the-trainer". Petdnevne delavnice so bile namenjene poglobljanju znanj na področju uporabe kompetenc in razmisleku o prenosu znanj na zaposlene v Policiji po koncu projekta.

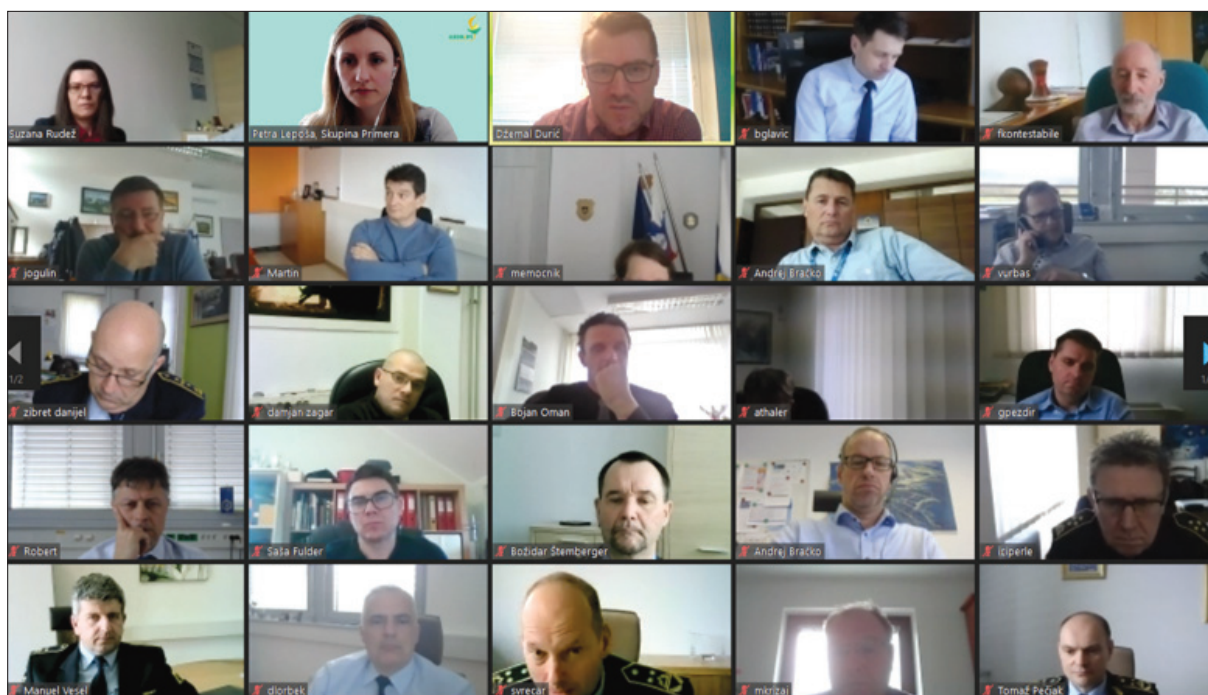
Tretji večji cilj je priprava priročnika Kompetenčni model v Policiji. Poleg opredelitve posameznih kompetenc priročnik zajema tudi vodila za ocenjevanje kompetenc za selekcijo, kjer je

metodologija za ocenjevanje kandidatov podprta s konkretnimi vedenjskimi vprašanji. Vsebina priročnika vključuje tudi presojo kompetenc za razvoj, kjer je osrednji namen ugotavljanje vrzeli med dejanskimi in želenimi kompetencami pri zaposlenih. Nudi tudi informacije za načrtovanje razvojnih aktivnosti.

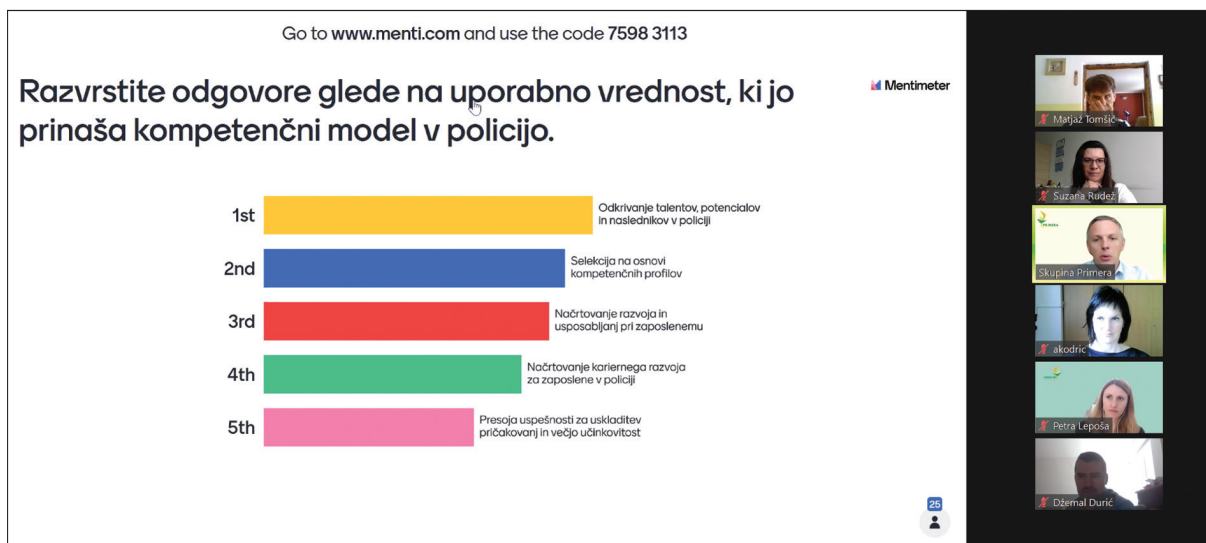
## 1.2 Nastanek modela kompetenc

Začetki razvoja kompetenčnega modela segajo v leto 2018, ko je bila ustanovljena Projektna skupina za razvoj modela upravljanja s potenciali za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij. Ena od nalog skupine je vključevala tudi razvoj kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Vzporedno je Ministrstvo za javno upravo (MJU) začelo razvijati kompetenčni model v državni upravi, kjer sta sodelovala tudi dva člana omenjene projektne skupine v policiji. Med razvojem modela so se pokazale skupne točke projekta MJU z delovanjem projektne skupine v policiji, a hkrati tudi specifične potrebe policije, ki se po organiziranosti, vsebini in načinu dela razlikuje od drugih enot in organov v državni upravi. Po koncu projekta MJU je projektna skupina v policiji sama začela razvijati kompetenčne modele za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Zaradi potrebe po celoviti prenovi kariernega sistema v policiji je nato nastal predlog za obsežen projekt z naslovom Razvoj kompetenčnega modela v Policiji, ki bi ga lahko uporabljali v različnih procesih upravljanja s človeškimi viri.

Razvoj kompetenčnega modela v Policiji (v nadaljevanju KMP) je potekal v tesnem sodelovanju med projektno skupino, revizorji in zunanji svetovalci (Skupina Primera). V Policiji sta projekt vodila Suzana Rudež (vodja) in dr. Džemal Durić (pomočnik vodje). Pri vseh fazah nastanka modela so bili vključeni zaposleni z vseh ravni organiziranosti in različnih delovnih področij Policije,



*Slika 1.2: Predstavitve razvoja kompetenčnega modela v Policiji vodstvu Policije, 15. 4. 2021*



*Slika 1.3: Predstavitev razvoja kompetenčnega modela v Policiji projektne skupini, 7. 4. 2021*

ki vsebino dela najboljše poznajo. Vodilo pri razvoju KMP je bilo namreč, da se teoretični model čim bolj približa realnemu stanju in dejanskim zahtevam dela v Policiji.

Projekt je v prvi fazi vključeval predstavitev razvoja KMP ključnim deležnikom. V ožji delovni skupini za pripravo KMP smo na prvem srečanju določili časovnico projekta, sprejeli dogovor o načinu dela in o vključitvi bistvenih udeležencev. Projekt smo nato predstavili projektne skupini za razvoj KMP in vodstvu Policije.



*Slika 1.4: Fokusna skupina s Projektne skupine za razvoj KMP, 20. in 22. 4. 2021 – razvoj temeljnih kompetenc*

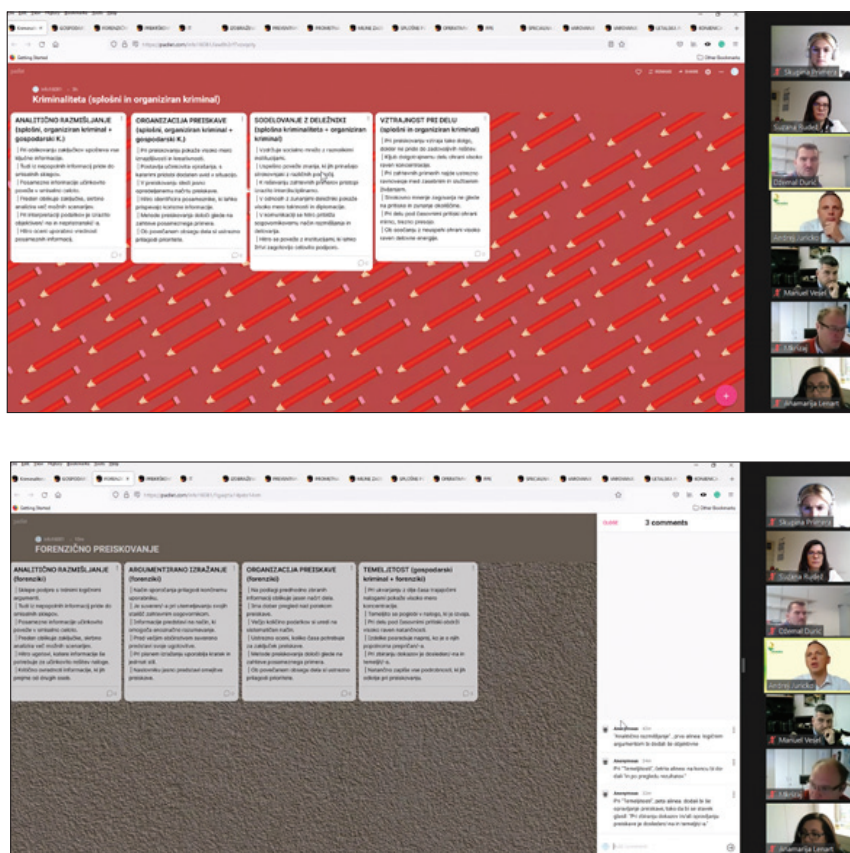
Naslednja faza je zajemala razvoj temeljnih kompetenc, kjer je kot podlaga uporabljena analiza ključnih razvojnih in normativnih dokumentov Policije. Večji del vsebine temeljnih kompetenc je razvit z izvedbo dveh fokusnih skupin z izbranimi zaposlenimi. Na fokusnih skupinah so udeleženci razmišljali o tem, kako se vede in kaj pri delu počne dober policist. Zbrana razmišljanja in usmeritve smo pregledali in preverili skladnost s temeljnimi kompetencami v državni upravi. Prepoznano je bilo, da sta dve kompetenci državne uprave značilni tudi za področje dela policije. Na



podlagi vseh prejetih informacij smo oblikovali še tri temeljne kompetence. Projektna skupina za razvoj KMP je na posvetu določila ključna vedenja za vsako kompetenco in ustrezna poimenovanja.

Določitev vodstvenih kompetenc je temeljila na obstoječih izhodiščih in dokumentih, kjer so bile opredeljene štiri ravni vedenja in že izoblikovana vedenja za dve ravni (pomočnik načelnika in načelnik). Na podlagi vseh prejetih informacij smo pripravili osnutek ključnih devetih vodstvenih kompetenc in pripadajočih vedenj in ga predstavili članom projektne skupine. Skupaj smo opredelili, kakšna zasnova vodstvenih kompetenc v odnosu do temeljnih kompetenc bi bila za policijo najustreznejša. Na nadaljnjih sestankih smo dopolnili stopnjevanja vedenj za posamezne kompetence. Člani projektne skupine so bili nato na skupnem srečanju pozvani, da po skupinah pregledajo in dopolnijo posamezne vodstvene kompetence.

Opredelitev delovno specifičnih kompetenc je potekala v več stopnjah. Skupaj s projektno skupino smo v Policiji določili vsebinsko različna delovna področja. Informacije o vsebini dela na posameznem področju smo pridobili z izvedbo poglobljenih vedenjskih intervjujev. Na vedenjskih razgovorih so sodelovali zaposleni, ki so jih njihovi nadrejeni predlagali kot posameznike z ustreznimi izkušnjami in širokim znanjem na svojem delovnem področju. Na podlagi informacij z intervjujev smo oblikovali nabor vedenj, ki so se pokazala kot značilna za posamezna področja. Za vsako delovno področje smo nato izvedli fokusno skupino. Na srečanjih so bili zaposleni s posameznih področij spodbujeni, da dopolnijo in kritično ovrednotijo prvotni nabor vedenj. Pri oblikovanju delovno specifičnih kompetenc je sodelovalo približno 110 zaposlenih prav tako



Slika 1.5: Sestanek Projektne skupine za razvoj kompetenčnega modela v Policiji, 15. 11. 2021 – razvoj delovno specifičnih kompetenc

z različnih ravni organiziranosti in področij dela policije. Na podlagi povratnih informacij smo oblikovali osnutek delovno specifičnih kompetenc, ki smo ga na posvetu predstavili članom projektne skupine KMP in določenim zaposlenim, ki so sodelovali v postopkih. Vsi sodelujoči so bili pozvani, da pregledajo in komentirajo zanje bistvena delovna področja.

Osnutki vseh treh vsebinskih sklopov kompetenc so bili v fazi nastajanja predstavljeni revizorjem in dopolnjeni na podlagi njihovih povratnih informacij. Pred pripravo končne različice temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc so člani projektne skupine za razvoj KMP dobili dokument v pregled in bili pozvani k podajanju morebitnih dodatnih komentarjev.

S proaktivnim sodelovanjem in soustvarjanjem je projektna skupina vse aktivnosti končala v okviru terminskega načrta projekta.



*Slika 1.6: Projektna skupina za razvoj kompetenčnega modela v Policiji, 1. 4. 2022 - zaključni setanek*

**Vodja projektne skupine:**

- Suzana Rudež, policijska svetnica v Sektorju za razvoj in sistemske naloge, Službi generalnega direktorja policije,

**Namestnik vodje projektne skupine:**

- dr. Džemal Durić, višji policijski inšpektor v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji,

**Člani projektne skupine:**

- mag. Petra Jarc, višja policijska inšpektorica v Sektorju za razvoj in sistemske naloge, Službi generalnega direktorja policije,
- Maja Adlešič Ciperle, po pooblastilu vodja Sektorja za odnose z javnostmi, Službi generalnega direktorja policije,
- mag. Ivo Holc, direktor Policijske akademije,
- Mirjana Savić, višja policijska inšpektorica – psihologinja v Centru za raziskovanje in socialne veščine, na Policijski akademiji,
- Božidar Štemberger, vodja Sektorja za organizacijo in razvoj uniformirane policije, Uprava uniformirane policije,
- Andrej Jurič, direktor Uprave avtocestne policije,
- dr. Igor Lamberger, pomočnik direktorja Uprave kriminalistične policije,
- Andrej Gerjevič, kriminalistični svetnik, nadzornik kakovosti v Nacionalnem forenzičnem laboratoriju,
- Matjaž Tomšič, višji samostojni policijski inšpektor na Upravi za policijske specialnosti,
- Tomaž Brezic, pomočnik vodje Centra za varovanje in zaščito,
- Goran Maršič, pomočnik poveljnika Specialne enote,
- Milan Križaj, vodja Sektorja za operativno-tehnične sisteme v Uradu za informatiko in telekomunikacije,
- Katarina Antič, podsekretarka v Uradu za organizacijo in kadre na Sekretariatu Ministrstva za notranje zadeve,
- Anamarija Lenart, vodja Oddelka za organizacijske in kadrovske zadeve v Službi direktorja Policijske uprave Celje,
- Igor Jadrič, pomočnik direktorja Policijske uprave Koper,
- Peter Jamnik, vodja Oddelka za organizacijske in kadrovske zadeve v Službi direktorja Policijske uprave Kranj,
- Rudi Ivančič, pomočnik direktorja Policijske uprave Ljubljana,
- Andrej Medvešek, načelnik Policijske postaje Ljubljana Vič,
- Boštjan Velički, vodja Službe direktorja na Policijski upravi Maribor,
- Simon Belšak, načelnik Policijske postaje Maribor II,
- mag. Igor Kavaš, samostojni policijski inšpektor v Službi direktorja Policijske uprave Murska Sobota,
- Aleksandra Kodrič, samostojna policijska inšpektorica v Službi direktorja Policijske uprave Nova Gorica,
- Dejan Slak, vodja Oddelka za kadrovske in organizacijske zadeve v Službi direktorja Policijske uprave Novo mesto,
- Aleksander Žnidarko, predstavnik Policijskega sindikata Slovenije,
- Jure Berce, predstavnik Sindikata policistov Slovenije.

**Revizorji projektne skupine:**

- mag. Danilo Jamer, vodja Službe generalnega direktorja policije GPU,
- Manuel Vesel, vodja Centra za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji in
- Saša Fulder, vodja Sektorja za razvoj in sistemske naloge v Službi generalnega direktorja policije.

### 1.3 Področje uporabe kompetenčnih modelov

Kompetenčni model je v prvi vrsti temeljni vir informacij za povezane kadrovske procese. Omogoča odkrivanje talentov, potencialov in naslednikov za različna delovna mesta. Izraženost kompetenc pri posameznikih lahko ocenjujemo za namen selekcije, tako notranje in zunanje, kot tudi za presojanje uspešnosti zaposlenih, za uskladitev pričakovanj in učinkovito opravljanje dela. Predstavljajo orodje, s katerim lahko načrtujemo karierni razvoj zaposlenih. Omogočajo nam vpogled v močna in šibka področja posameznika ter posledično v potrebo po dodatnih usposabljanjih.

V kombinaciji z jasno opredeljenimi delovnimi nalogami in ambicioznimi cilji ter primerno podporo iz okolja (razvojno naravnana kultura, odgovorno vodenje, variabilni del plačila ipd.) kompetence zaposlenih spodbujajo vedenje, ki prispeva k delovni uspešnosti.



*Slika 1.7: Kompetence in delovna uspešnost*

Prispevek kompetenčnega modela poteka na več ravneh, na ravni celotne organizacije, vodje in zaposlenih.

#### ORGANIZACIJA

Na ravni organizacije je kompetenčni model celovit sistem, ki povezuje kadrovske procese in vodenje. Uporaba kompetenčnega modela omogoča prenos strateških smernic policije v konkretne aktivnosti zaposlenih.

#### VODJA

Vodja lahko kompetenčni model uporabi kot smernice pri izboru kandidatov za konkretna delovna mesta in za razvoj že obstoječega kadra. Prispeva tudi k bolj učinkovitemu vodenju, saj je lahko orodje za uskladitev delovnih pričakovanj in za krepitev odnosa z zaposlenimi.

#### ZAPOSLENI

S poznavanjem kompetenčnega modela za svoje delovno področje imajo zaposleni preglednejšo in bolj predvidljivo lastno karierno pot, kar je lahko motivacijski dejavnik. Predstavlja tudi vir informacij o razvojnih priložnostih na enakem ali sorodnih delovnih mestih. Boljša uskladitev ciljev in iskren pogovor o kompetencah krepi odnos z vodjo.

V nadaljevanju so natančneje razdelani najpogostejši načini uporabe kompetenčnega modela, povzeti in dopolnjeni po avtorjih Draganidis in Mentzas (2006) ter Marrelli (1998).

## 1 Načrtovanje, izbor in selekcija kadra:

Kompetenčni profili posameznih delovnih mest so lahko podlaga za ocenjevanje potreb po specifičnih kompetencah. Nudijo nam informacijo o tem, katere kompetence morajo biti na posameznem delovnem mestu bolj razvite oziroma zastopane v večji meri za doseganje ustrezne delovne uspešnosti. Pri izvajanju selekcijskih postopkov lahko kompetence, ki so pomembne za izbrana delovna mesta, uporabljamo kot merila izbora. Pri tem sledimo prepričanju, da boljše kot je ujemanje med zahtevami delovnega mesta in kompetencami posameznika, večja bo uspešnost posameznika pri delu.

## 2 Načrtovanje in organiziranje usposabljanj/izpopolnjevanj:

Program usposabljanj/izpopolnjevanj lahko oblikujemo na podlagi analize vrzeli med dejanskimi in želenimi kompetencami pri zaposlenih ter na podlagi ocene, katera znanja in veščine so potrebni za uspešno delo zaposlenih. Z uporabo analize vrzeli lahko za vsakega zaposlenega pripravimo osebni načrt razvoja glede na kompetence, ki jih mora razvijati za izboljšanje svoje uspešnosti.

## 3 Upravljanje delovne uspešnosti:

Opredelitev kompetenc za posamezna delovna mesta pomaga vodjem pojasniti, kaj od zaposlenih pričakujejo, in hkrati nudi informacijo zaposlenim, kako lahko dosežejo višjo delovno uspešnost. Osredotoča se namreč na specifična vedenja zaposlenega in nudi vpogled v njegova močna in šibka področja.

## 4 Horizontalni in vertikalni razvoj:

Kompetenčni model je uporabno orodje za širjenje področij dela (horizontalni razvoj), saj nam omogoča jasno opredelitev zahtev na posameznem delovnem področju. V pomoč pa je tudi pri prevzemanju vodstvenih nalog (vertikalni razvoj), kjer je lahko podlaga za načrtovanje nasledstva. Opredelitev ključnih kompetenc za vodstvena delovna mesta nam omogoča prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na odgovornejših položajih.

## 5 Karierni razvoj zaposlenih:

Kompetence so osnova za izdelavo osebnih kariernih načrtov zaposlenih. Uporabimo jih lahko za načrtovanje, razvoj in spremljanje poklicne poti vsakega zaposlenega.

# 2

**MODEL KOMPETENC V POLICIJI**





Kompetence so merljive, organizacijsko pomembne in na vedenju temelječe zmožnosti ljudi (Schippmann, 2010). Sestavljajo jih znanje, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti ali skuppek navedenih elementov (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005). Lahko jih delimo na mehke, psihološke kompetence (npr. odpornost proti stresu, analitično razmišljanje, spretno komuniciranje), in trde, strokovne kompetence (znanje uporabe tehnologij, ravnanja s strelnim orožjem, poznavanje plezalne tehnike ...) Odražajo značilnosti posameznika, ki razlikujejo odlično opravljanje njegovega dela od povprečnega ali slabega (Boyatzis, 1982) in so precej večje zagotovilo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi.

Kompetenčni model je hierarhično organiziran sistem nabora kompetenc, ki temelji na potrebah organizacije. Zajema temeljne informacije za uspešno delo na določenem delovnem mestu, na določeni funkciji ali pri določenem procesu (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005). Tovrstna strukturiranost kompetenc omogoča zaposlenim lažje razumevanje želenega delovanja in uporabo pri razvoju konkretnih vedenj.

V tem poglavju je predstavljen kompetenčni model za zaposlene v Policiji. Sestavljajo ga temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Poleg imena je za vsako kompetenco opredeljena njena definicija in vedenjski kazalniki, ki izražajo njeno razvitost v praksi.

## 2.1 Arhitektura kompetenčnega modela

Model kompetenc za policijo sestavljajo trije ključni vsebinski sklopi kompetenc, in sicer temeljne in vodstvene, ki se v določeni meri prekrivajo, ter delovno specifične kompetence.

Arhitektura kompetenčnega modela v policiji je prikazana na sliki 2.1. S svetlo modro so obarvane temeljne kompetence, ki veljajo za vse zaposlene na policiji. Vključujejo zavezanost strokovnosti, proaktivno delovanje, obvladovanje zahtevnih situacij, sodelovanje s skupnostjo in odgovorno ravnanje. Pet temeljnih kompetenc hkrati predstavlja tudi vodstvene kompetence. Razlika je le v tem, da so omenjene kompetence pri vodjih izražene na višjih ravneh (vedenjski indikatorji so zapisani na bolj zahtevni ravni). Poleg petih temeljnih so za vodstvena delovna mesta bistvene še štiri dodatne kompetence, in sicer organiziranje dela, ciljna usmerjenost, skrb za dobre odnose in razvoj zaposlenih. Vodstvene kompetence predstavljajo temno modro osenčen del v arhitekturi kompetenčnega modela.

Tretji vsebinski sklop kompetenčnega modela so delovno specifične kompetence. Vključujejo nabor kompetenc, ki so pomembne za uspešnost pri delu na posameznem delovnem področju. Vsebinski sklop delovno specifičnih kompetenc se ne prekriva s temeljnimi, ampak jih nadgrajuje. Temeljne kompetence so torej osnova, ki velja za vse zaposlene, nanje pa priključimo še delovno specifične kompetence za posamezna strokovna področja. Na sliki 2.1 so delovno specifične kompetence prikazane v obliki rumenih krogcev. Predstavljajo 21 delovnih področij v Policiji, ki smo jih opredelili za potrebe kompetenčnega modela.



*Slika 2.1: Arhitektura kompetenčnega modela v Policiji*

Prikazan model kompetenc si lahko predstavljamo tudi kot nabor gradnikov za sestavljanje kompetenčnih profilov zaposlenih. Pri zaposlenih, ki so strokovnjaki na specifičnih področjih, a ne zasedajo vodstvenega delovnega mesta (npr. pripadniki specialne enote, forenzičnega preiskovanja, varnosti v cestnem prometu), pri ocenjevanju in presojanju poleg temeljnih upoštevamo še delovno specifične kompetence. Pri vodjih te temeljne kompetence presojava na višjih ravneh, poleg teh pa upoštevamo še dodatne vodstvene kompetence.

Posamezne kompetence znotraj vsebinskih sklopov so podrobneje predstavljene v podpoglavjih v nadaljevanju.

## 2.2 Temeljne kompetence

Temeljne kompetence so “temelj” dobrega policista. Veljajo za vse zaposlene, ki delajo na delovnih mestih s policijskimi pooblastili in so temeljni način želenega delovanja zaposlenih v Policiji. Opredeljenih je pet temeljnih kompetenc, in sicer zavezanost strokovnosti, proaktivno delovanje, obvladovanje zahtevnih situacij, sodelovanje s skupnostjo in odgovorno ravnanje. Uporabljamo jih kot osnovo za selekcijo, presojanje in razvoj vseh zaposlenih.



*Slika 2.2: Zapisega kandidatov za policiste, oktober 2022 (arhiv Policije)*

Zaposleni, ki ima visoko razvitih vseh pet temeljnih kompetenc, ima strokovno znanje, ki ga uporablja pri reševanju problemov in ga nenehno nadgrajuje. Pri svojem delu se trudi doseči čim višjo kakovost in učinkovitost. Samoiniciativno se zavzema za stalne izboljšave in si prizadeva za doseganje vedno boljših rezultatov. V stresnih okoliščinah ostane zbran in umirjen. Odločno prevzame nadzor nad različnimi situacijami in učinkovito pristopi k sprejemanju odločitev. Spretno pristopi k različnim ciljnim populacijam in komunicira z njimi. Ne glede na okoliščine je spoštljiv, pokaže odprtost in empatijo. Pri delu in izven delovnega časa se čuti odgovornega za svoja dejanja. Drugim je zgled, saj se zavzema za pravičnost, poštenost, strpnost in zasledovanje drugih višjih etičnih standardov. V nadaljevanju je predstavljenih pet temeljnih kompetenc v Policiji, z opredeljeno definicijo in šestimi vedenjskimi kazalniki pri vsaki.

### T1 – ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

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

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

### T2 – PROAKTIVNO DELOVANJE

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

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

### T3 – OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ

*Sodelavec/sodelavka v stresnih okoliščinah ohranja zbrano in preudarno vedenje. Učinkovito presodi, kdaj situacija od njega/nje zahteva odločnost in kdaj umirjenost. Suvereno prevzame nadzor nad dogajanjem in pokaže odločnost v danih situacijah.*

- Suvereno izpelje postopke/naloge, ki se odvijajo v težavnih razmerah.
- Pri delu v stresnih okoliščinah ohrani visoko mero mirnosti in zbranosti.
- V zahtevnih situacijah hitro prevzame nadzor nad dogajanjem.
- Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/nevarnih situacijah, ko je to potrebno.
- Zahtevnim sogovornikom odločno pojasni, kakšni bodo njegovi/njeni nadaljnji koraki.
- V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.

## T4 – SODELOVANJE S SKUPNOSTJO

*Sodelavec/sodelavka v stikih z državljani izraža odlične socialne veščine. V komunikaciji izstopa s spoštljivostjo, odprtostjo in empatijo, kar še posebej cenijo tisti, ki se znajdejo v stiski. Prizadeva si za kakovostne odnose in partnersko sodelovanje s širokim krogom deležnikov in organizacij.*

- Pokaže razumevanje za občutke posameznikov, ki se znajdejo v stiski.
- Svoj pristop prilagodi značilnostim sogovornika.
- Je strpen/-a do stališč drugega, tudi če se z njimi ne strinja.
- Pri izvajanju nalog pozorno prisluhne stališčem vseh vpletenih.
- V zahtevnih situacijah komunicira na način, ki ohranja posameznikovo osebno dostojanstvo.
- Drugemu da vedeti, da se je za njegovo težavo pripravljen/-a maksimalno potruditi.

## T5 – ODGOVORNO RAVNANJE

*Sodelavec/sodelavka se zaveda, da se od policista pričakuje visoka raven odgovornosti tako pri delu kot izven delovnega časa. Prizadeva si, da je pri delu pravičen/-a in pošten/-a. Zasleduje visoke etične standarde, z delom in načinom življenja pa ves čas dviguje ugled policije.*

- Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloga.
- Pri izvajanju postopkov/nalog ima enaka merila za vse udeležene.
- Občutljive informacije obravnava z visoko stopnjo diskretnosti.
- Kadar opazi neskladnost v delovnem okolju, na to opozori pristojne osebe.
- Veliko energije vlaga v vzdrževanje dobrega psihičnega in fizičnega zdravja.
- Je spoštljiv/-a in strpen/-a do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.

## 2.3 Vodstvene kompetence

Vodstvene kompetence veljajo za vsa vodstvena delovna mesta v Policiji. Zajemajo pet temeljnih kompetenc na različnih (višjih) ravneh, dodane so še naslednje štiri: organiziranje dela, ciljna usmerjenost, skrb za dobre odnose in razvoj zaposlenih.

V organizacijski strukturi policije vodenje poteka na več ravneh, zato so tudi vedenjski kazalniki pri vsaki od vodstvenih kompetenc opredeljeni za eno od štirih ravni vodenja (A, B, C, D). Vedenjski opisi so pri nekaterih ravneh enaki, kar pomeni, da so pomembni za vsa vodstvena delovna mesta. Nekatera vedenja med ravnmi se razlikujejo, kar je odvisno od pričakovanj do vodij in odgovornosti na različnih vodstvenih delovnih mestih. Tovrsten vpogled v želene vedenjske kazalnike na posameznih vodstvenih ravneh nam olajša načrtovanje kariere in predvidevanje uspešnosti vodje na višji ravni.



Pri vodjih lahko prepoznavamo, presojujamo, razvijamo in spremljamo vodstvene kompetence, ki jih sestavlja pet temeljnih kompetenc na višji ravni in štiri tipično vodstvene kompetence. Poleg visoko razvitih temeljnih kompetenc je za idealnega vodjo značilno še, da spodbuja strokovni razvoj tudi pri svojih zaposlenih in ustvarja v rast usmerjene sistemske pogoje dela. Zavzema se za uvajanje novosti v delo policije in pri zaposlenih zmanjšuje odpor do sprememb. V kritičnih situacijah ostane suveren in sprejme tudi manj priljubljene rešitve. Če situacija to zahteva, poišče pomoč oziroma se o delovnih nalogah posvetuje s strokovnjaki. Pri delu se povezuje z različnimi ustanovami in promovira tovrstne oblike sodelovanja. V odnosih stremi k spoštljivosti, na višjih pozicijah pa v večji meri tudi k empatiji in taktnosti. Predstavlja zgled odgovornega ravnanja. Z nepravilnostmi se aktivno spoprijema, nanje opozori nadrejene oziroma jih na višjih ravneh odpravlja sam. Delo smiselno in jasno organizira, pri čemer upošteva tako razpoložljive vire kot tudi dobrobit zaposlenih. Postavlja visoke, a realne cilje in v njihovo uresničevanje vključi ostale zaposlene. Pri iskanju rešitev vztraja kljub morebitnim oviram. Usmerjen je v kakovostne medosebne odnose znotraj tima, uspešno posreduje tudi v konfliktnih situacijah. Pozoren je na delo zaposlenih, opazi njihov trud in spodbuja napredek. Na višji ravni se sistemsko vključuje v razvoj kadra in ustrezno zapolnitev zahtevnejših delovnih mest.



*Slika 2.3: Vodstvo Policije, november 2022 (arhiv Policije)*

**Tabela 2.1:** Organizacijske ravni vodenja v policiji s podravnm

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
<b>DRŽAVNA RAVEN</b>	generalni direktor, namestnik generalnega direktorja, pomočnik generalnega direktorja, direktor NOE GPU, pomočnik direktorja NOE GPU, vodja službe, pomočnik vodje službe, vodja sektorja/centra/PO/LPE, ravnatelj VPŠ, direktor NPU, poveljnik SE, pomočnik direktorja NPU/poveljnika SE, višji policijski inšpektor - pomočnik ravnatelja/pomočnik vodje PO, višji policijski inšpektor specialist - pomočnik vodje centra, višji samostojni policijski, inšpektor - pomočnik vodje centra	vodja oddelka, vodja oddelka in laboratorija, višji policijski inšpektor - pomočnik vodje oddelka, policist - pomočnik vodje oddelka	vodja enote (npr. SEVSV, SENDM, SENP), vodja referata, policijski inšpektor specialist - pomočnik vodje enote, višji policist vodja izmene - pomočnik vodje enote	
<b>REGIONALNA RAVEN</b>	direktor PU, pomočnik direktorja PU	vodja sektorja, službe, centra, pomočnik vodje sektorja	vodja oddelka/enote	vodja skupine
<b>LOKALNA RAVEN</b>			načelnik	policijski inšpektor specialist - pomočnik načelnika, policijski inšpektor specialist PK - pomočnik načelnika, višji policist vodja izmene - pomočnik načelnika

**Opomba:** Umestitev vodstvenih delovnih mest v organizacijske ravni vodenja se upošteva kot orientacijsko umeščanje in se smiselno uporablja ter prilagaja glede na organizacijske spremembe.

V nadaljevanju so predstavljene vodstvene kompetence z definicijami in vedenjskimi kazalniki. Pri vsaki kompetenci so vedenja razporejena v štiri ravni, pri čemer raven D predstavlja nižja vodstvena delovna mesta, ki pogosto delujejo na lokalni ravni. Raven A zavzemajo najvišja vodstvena delovna mesta, kjer je delo bolj sistemsko usmerjeno in se izvaja na državni ravni in regionalni ravni.

## V1 – ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

*Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si prizadeva, da bi tako svoje delo opravljal/opravljala še bolje in bolj učinkovito. Kot vodja si prizadeva za razvoj strokovnega področja. V ta namen povezuje različna strokovna področja med sabo, spodbuja širjenje dobrih praks znotraj policije in predlaga smiselne spremembe.*

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
	<p>Vodja se zaveda pomena stalnega strokovnega razvoja policije in njenih zaposlenih ter s svojim delovanjem ustvarja sistemske razmere, ki to omogočajo.</p>		<p>Vodja redno spremlja novosti na svojem strokovnem področju, pripravljen se je dodatno izobraževati in si prizadeva dvigovati strokovnost dela v enoti.</p>	
<b>1</b>	Spodbuja hiter prenos strokovnih spoznanj v tekoče delo policije.	Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo. (T) (B, C, D)	Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo. (T) (B, C, D)	Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo. (T) (B, C, D)
<b>2</b>	Spretno poveže znanja z različnih strokovnih področij v policiji.	Na podlagi povratnih informacij s terena oblikuje ukrepe za večjo strokovnost dela.	Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju. (T) (C, D)	Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju. (T) (C, D)
<b>3</b>	Zavzame se, da se primeri uspešnega dela prenesejo na različna področja v policiji. (A, B)	Zavzame se, da se primeri uspešnega dela prenesejo na različna področja v policiji. (A, B)	Na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev. (C, D)	Na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev. (C, D)
<b>4</b>	Promovira način dela, ki je skladen z najvišjimi strokovnimi standardi.	Učinkovito povezuje znanja z različnih strokovnih področij. (B, C)	Učinkovito povezuje znanja z različnih strokovnih področij. (B, C)	Svoja strokovna znanja je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.
<b>5</b>	Spodbuja strokovno povezovanje in izmenjavo stališč z drugimi ustanovami v okviru varnostnega sistema.	Z uvajanjem dobrih praks iz drugih enot/ustanov dviguje raven dela v policiji. (B, C)	Z uvajanjem dobrih praks iz drugih enot/ustanov dviguje raven dela v policiji. (B, C)	Izraža iskren interes za razvoj socialnih in vodstvenih veščin.
<b>6</b>	Politike in direktive učinkovito pretvori v konkretne naloge na strokovnih področjih.	Predlaga spremembe predpisov, ki sledijo razvoju stroke.	Poskrbi, da se aktivnosti v enoti izpeljejo skladno z zakonodajo in najvišjimi strokovnimi standardi.	Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.

## V2 – PROAKTIVNO DELOVANJE

Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud. Kot vodja spodbuja in podpira proaktivnost zaposlenih ter se zavzema za uvajanje pomembnih novosti v delo policije.

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
	<p>Vodja je ključna oseba pri uvajanju novosti in sodobnih trendov v delo policije. V pomembnost sprememb zna prepričati druge in spodbujati proaktivnost na najvišji ravni.</p>		<p>Vodja s samoiniciativnostjo in naklonjenostjo do novosti učinkovito zmanjšuje odpor do sprememb in zaposlene spodbuja k bolj proaktivnemu delovanju.</p>	
<b>1</b>	Zaposlenim na različnih ravneh razumljivo komunicira vizijo strokovnega področja/policije. (A, B)	Zaposlenim na različnih ravneh razumljivo komunicira vizijo strokovnega področja/policije. (A, B)	Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti. (C, D)	Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti. (C, D)
<b>2</b>	Predloge pomembnih sprememb predstavi na način, ki prebudi interes pri odločevalcih in vodjih enot.	Je pozitivno naravnana/-a do tehnoloških oz. digitalnih novosti v delovnem okolju. (T) (B, C)	Je pozitivno naravnana/-a do tehnoloških oz. digitalnih novosti v delovnem okolju. (T) (B, C)	Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/-a problem. (T)
<b>3</b>	Zaposlene spodbuja k proaktivnemu razmišljanju in delovanju. (A, B)	Zaposlene spodbuja k proaktivnemu razmišljanju in delovanju. (A, B)	Z manjšimi izboljšavami dviga kakovost dela v enoti.	Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve. (T)
<b>4</b>	S svojim vedenjem spodbuja kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.	Ob uvajanju večjih sprememb se osredotoči na pridobivanje podpore vodij in ključnih deležnikov.	Pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese. (C, D)	Pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese. (C, D)
<b>5</b>	Odločno podpre uresničitev večjih razvojnih projektov v policiji.	Zavzame se za hitro uresničitev dobrih idej, ki jih predlagajo zaposleni. (B, C)	Zavzame se za hitro uresničitev dobrih idej, ki jih predlagajo zaposleni. (B, C)	Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti. (T)
<b>6</b>	Poudarja nujno vključevanje inovacij in sodobnih trendov v delo policije.	Močno se angažira za izvedbo večjih razvojnih projektov v policiji.	Pri uvajanju sprememb se intenzivno ukvarja z odporom in zadržki zaposlenih.	Pri uvajanju sprememb upošteva značilnosti svojih zaposlenih.

## V3 – OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ

Sodelavec/sodelavka v stresnih okoliščinah ohranja zbrano in preudarno vedenje. Učinkovito presodi, kdaj situacija od njega/nje zahteva odločnost in kdaj umirjenost. Suvereno prevzame nadzor nad dogajanjem in pokaže odločnost v danih situacijah. V vlogi vodje je v stresnih okoliščinah zmožen/zmožna pomiriti svoje zaposlene in javnost. Pripravljen/-a je sprejeti ter zagovarjati tudi težje in manj priljubljene odločitve, za katere verjame, da so dolgoročno koristne.

<p>Vodja deluje odločno in suvereno tudi v najzahtevnejših situacijah. Samozavestno zastopa delo policije navzven. O pomembnih odločitvah se vseeno posvetuje s strokovnjaki.</p>		<p>Vodja v kritičnih situacijah ostane osredotočen na reševanje problema. Sprejme tudi manj všečne odločitve, a v situacijah, ki so preobsežne za njegovo enoto, vseeno poišče pomoč.</p>		
	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
1	Pred sprejemanjem pomembnih odločitev se posvetuje z relevantnimi strokovnjaki. (A, B)	Pred sprejemanjem pomembnih odločitev se posvetuje z relevantnimi strokovnjaki. (A, B)	V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev. (T) (C, D)	V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev. (T) (C, D)
2	Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno. (T) (A, B, C, D)	Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno. (T) (A, B, C, D)	Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno. (T) (A, B, C, D)	Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno. (T) (A, B, C, D)
3	V zahtevnih javnih nastopih deluje suvereno.	V usklajevanjih z zahtevnimi sogovorniki ohrani mimnost in osredotočenost na nalogo.	V stresni situaciji se osredotoči tako na ljudi kot na reševanje problema. (C, D)	V stresni situaciji se osredotoči tako na ljudi kot na reševanje problema. (C, D)
4	S spretno komunikacijo uspe pomiriti javnost ob kritičnih dogodkih.	Z mirnim, preudarnim pristopom v stresnih okoliščinah pomiri svoj kolektiv. (B, C)	Z mirnim, preudarnim pristopom v stresnih okoliščinah pomiri svoj kolektiv. (B, C)	Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih.
5	Učinkovito oceni, kdaj mora prevzeti osrednjo vlogo in kdaj je bolje, da to prepusti drugim.	Za strokovno utemeljenimi rešitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a z različnimi pritiski. (B, C)	Za strokovno utemeljenimi rešitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a z različnimi pritiski. (B, C)	V zahtevnih situacijah hitro prevzame nadzor nad dogajanjem. (T)
6	Sprejme tudi težke in neprijetne rešitve, če so dolgoročno koristne za policijo. (A, B)	Sprejme tudi težke in neprijetne rešitve, če so dolgoročno koristne za policijo. (A, B)	Strokovnjakom in vodjem nudi oporo pri sprejemanju zahtevnih odločitev.	Ustrezno presodi, kdaj situacija presega zmožnosti njegove/njene enote.



## V4 – SODELOVANJE S SKUPNOSTJO

*Sodelavec/sodelavka v stikih z državljani izraža odlične socialne veščine. V komunikaciji izstopa s spoštljivostjo, odprtostjo in empatijo, kar še posebej cenijo tisti, ki se znajdejo v stiski. Prizadeva si za kakovostne odnose in partnersko sodelovanje s širokim krogom deležnikov in organizacij. Kot vodja ustvarja pogoje, ki tovrstno sodelovanje omogočajo. Ob tem skrbi za visoko odzivnost in prilagajanje delovanja policije nenehnim spremembam v skupnosti in družbi.*

<p>Vodja spodbuja prilagajanje policije spremembam v družbi. Promovira učinkovito sodelovanje z različnimi ustanovami. V odnosu z deležniki pokaže empatijo in taktost.</p>					<p>Vodja je pozoren na lokalno problematiko in se nanjo hitro odziva. Za učinkovito delovanje v skupnosti se povezuje z različnimi ustanovami. V odnosu do deležnikov je spoštljiv.</p>	
	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D		
1	Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki. (A, B, C)	Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki. (A, B, C)	Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki. (A, B, C)	Učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov.		
2	Vzdržuje široko socialno mrežo s predstavniki javnega in zasebnega sektorja. (A, B)	Vzdržuje široko socialno mrežo s predstavniki javnega in zasebnega sektorja. (A, B)	Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju. (C, D)	Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju. (C, D)		
3	Skrbi za to, da se delovanje policije hitro prilagaja širši družbeni problematiki.	Kompleksne vsebine predstavi na način, ki je razumljiv različnim deležnikom in javnostim.	Smiselno presodi, kdaj mora v reševanje lokalne problematike vključiti nadrejene/vodstvo.	Pri posredovanjih poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi.		
4	Ob javnih nastopih pokaže razumevanje za občutke skupine, ki jo nagovarja.	V reševanje širše družbene problematike vključi vse relevantne deležnike.	Izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku. (C, D)	Izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku. (C, D)		
5	Pri razpravah o občutljivih temah se izkaže s preudarnostjo in taktostjo. (A, B)	Pri razpravah o občutljivih temah se izkaže s preudarnostjo in taktostjo. (A, B)	Vzdržuje dobre odnose s pomembnimi javnimi ustanovami v lokalni skupnosti.	Uspešno pridobi informacije o varnostnih potrebah v skupnosti.		
6	V usklajevanjih z deležniki spretno zastopa stališča, ki so pomembna za policijo.	V usklajevanjih z deležniki išče rešitve, s katerimi so zadovoljni vsi vpleteni.	S svojim vedenjem poskrbi za vidnost policije v lokalni skupnosti.	S svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo.		




## V5 – ODGOVORNO RAVNANJE

Sodelavec/sodelavka se zaveda, da se od policista pričakuje visoka raven odgovornosti tako pri delu kot izven delovnega časa. Prizadeva si, da je pri delu pravičen/pravična in pošten/-a. Zaslедиuje visoke etične standarde, z delom in načinom življenja pa ves čas dviguje ugled policije. Kot vodja na nižjih ravneh opozarja na zaznana odklonska ravnanja/pojave, na višjih ravneh pa si prizadeva za njihovo odpravljanje. Visoko etičnost in pravičnost ravnanja pričakuje tudi od svojih zaposlenih.

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
	<p>Vodja z delovanjem in komuniciranjem postavlja visoke standarde za odgovorno delovanje policije na vseh ravneh. Zaznane nepravilnosti odpravlja na sistemski ravni.</p>		<p>S prevzemanjem odgovornosti za svoje delo, spoštljivim in strpnim pristopom je vodja zgled odgovornega ravnanja. Pozoren je na morebitne nepravilnosti in nanje opozori nadrejene.</p>	
<b>1</b>	Odločno podpre aktivnosti, ki krepijo integriteto v policiji. (A, B)	Odločno podpre aktivnosti, ki krepijo integriteto v policiji. (A, B)	Učinkovito usklajuje zakonske pravice in dolžnosti zaposlenih z nemotenim delovanjem enote.	Prizna, kadar stori napako.
<b>2</b>	Zaposlenim da vedeti, da pričakuje visoke standarde pravičnega in odgovornega ravnanja.	Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti. (B, C, D)	Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti. (B, C, D)	Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti. (B, C, D)
<b>3</b>	Močno si prizadeva za dvigovanje ugleda policije v javnosti.	Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti. (T) (B, C, D)	Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti. (T) (B, C, D)	Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti. (T) (B, C, D)
<b>4</b>	Izraža ničelno stopnjo tolerance do vsake oblike diskriminacije.	Močno se angažira za odpravo odklonskih ravnanj/pojavov, ki so pod njegovo/njeno pristojnostjo.	S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje. (C, D)	S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje. (C, D)
<b>5</b>	Vsem področjem dela policije pripisuje enako pomembnost.	Uporablja enaka merila pri presojanju različnih odklonskih pojavov. (B, C)	Uporablja enaka merila pri presojanju različnih odklonskih pojavov. (B, C)	Spoštuje dane obljube in dogovore.
<b>6</b>	Osebno se angažira za odkrivanje vzrokov ob sistemskih napakah.	Zaposlene spodbuja, da opozorijo na opaženo odklonsko ravnanje/pojave. (B, C)	Zaposlene spodbuja, da opozorijo na opaženo odklonsko ravnanje/pojave. (B, C)	Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge. (T)

## V6 – ORGANIZIRANJE DELA

Sodelavec/sodelavka delo načrtuje in organizira tako, da se tudi v primeru pomanjkanja različnih virov ali ob nenadnih spremembah opravi v opredeljenih časovnih rokih. Na višjih ravneh vodenja strateške usmeritve pretvori v konkretne, izvedljive aktivnosti in si prizadeva za gospodarnost dela. Potek dela redno spremlja in po potrebi ustrezno ukrepa. Pri organizaciji dela skuša upoštevati tudi zmožnosti, interese in obremenjenost zaposlenih.

<p>Vodja na podlagi strateških smernic določa ključne aktivnosti in projekte. Te jasno predstavi in jih koordinira na najvišji ravni. Ob tem ravna gospodarno z organizacijskimi viri.</p>					<p>Vodja je odličen v načrtovanju, organizaciji in spremljanju dela enote. Ob tem je pozoren na obremenjenost svojih zaposlenih. Izkaže se tudi, kadar pride do nenadnih dogodkov.</p>	
	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D		
1	Zahtevne aktivnosti pravočasno uskladi z vsemi ključnimi deležniki.	Ustrezno opredeli ključne prioritete na svojem področju. (B, C)	Ustrezno opredeli ključne prioritete na svojem področju. (B, C)	Sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih.		
2	Jasno predstavi ključne prioritete v policiji.	Pravilno oceni vire in časovne okvirje, ki so potrebni za izvedbo nalog.	Delovne naloge učinkovito izpelje tudi ob nenadnem pomanjkanju različnih virov (materialnih, kadrovskih ...).	Pri načrtovanju aktivnosti predvidi, kako se bodo odvijali dogodki.		
3	Strateške usmeritve smiselno pretvori v konkretne aktivnosti in projekte. (A, B)	Strateške usmeritve smiselno pretvori v konkretne aktivnosti in projekte. (A, B)	Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih. (C, D)	Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih. (C, D)		
4	Pri organizaciji dela najde rešitve, ki ustvarjajo časovne, kadrovske ali gospodarske prihranke.	Aktivno spremlja, kako poteka delo na različnih področjih v enoti/ organizaciji. (B, C)	Aktivno spremlja, kako poteka delo na različnih področjih v enoti/ organizaciji. (B, C)	Pri načrtovanju dela dosledno upošteva opredeljene časovne roke.		
5	Pri načrtovanju aktivnosti upošteva dolgoročni vidik.	Ob nenadnih spremembah učinkovito prilagodi organizacijo dela.	Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov. (C, D)	Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov. (C, D)		
6	Vire (finančne, kadrovske) razporeja tako, da uresniči večje razvojne projekte.	Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno končajo. (B, C)	Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno končajo. (B, C)	Delo organizira tako, da so zaposleni enakomerno obremenjeni.		

## V7 – CILJNA USMERJENOST

*Sodelavec/sodelavka je izrazito predan/-a uresničevanju zastavljenih ciljev. Cilje učinkovito uresničuje tudi, kadar je soočen/-a z večjimi obremenitvami in si prizadeva, da k temu spodbuja tudi svoje zaposlene. Kadar naleti na ovire, odločno ukrepa in se močno angažira, da se stvari premaknejo. Na višjih ravneh vodenja skrbi za ambiciozne strategije in načrte ter se močno angažira pri zagotavljanju različnih virov za doseganje ciljev.*

<p>Vodja postavlja ambiciozne, a uresničljive cilje na najvišji ravni. Izkazuje veliko vneme, odločnosti in vztrajnosti, da sodelavcem zagotavlja pogoje za doseganje zadanih ciljev.</p>		<p>Vodja izkazuje močno osredotočenost in motivacijo za doseganje ciljev ter to spodbuja tudi pri svojih zaposlenih. Pri iskanju rešitev vztraja tudi takrat, ko naleti na težave.</p>		
	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
1	Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo. (A, B, C)	Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo. (A, B, C)	Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo. (A, B, C)	Kadar ustaljene poti za doseg cilja niso na voljo, odkrije nove možnosti.
2	Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev. (A, B, C, D)	Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev. (A, B, C, D)	Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev. (A, B, C, D)	Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev. (A, B, C, D)
3	Je dobro informiran/-a glede uresničevanja strateških ciljev na različnih področjih dela.	Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje. (B, C)	Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje. (B, C)	Pri zaposlenih spodbuja visoko raven osredotočenosti na uresničitev ciljev.
4	Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/ organizacije. (A, B, C, D)	Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/ organizacije. (A, B, C, D)	Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/ organizacije. (A, B, C, D)	Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/ organizacije. (A, B, C, D)
5	Pripravlja ambiciozne, a uresničljive strategije in načrte.	Na vseh ravneh spodbuja uresničevanje ciljev v skladu z dogovori.	Uspe pridobiti vire, ki jih potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev.	Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničitev ciljev.
6	Pokaže visoko mero vztrajnosti pri zagotavljanju manjkajočih virov (kadrovskih, finančnih, materialno-tehničnih ...).	Hitro identificira posameznike, ki mu/ ji lahko pomagajo pri uresničevanju zahtevnejših ciljev.	Zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote. (C, D)	Zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote. (C, D)

## V8 – SKRB ZA DOBRE ODNOSE

*Sodelavec/sodelavka je na voljo svojim zaposlenim, kadar ga/jo ti potrebujejo. Pokaže iskreno skrb za njihove težave in se zavzame zanje, kadar pride do težav. Prizadeva si, da ustvarja delovno okolje, ki omogoča odprto komunikacijo, ter podpira aktivnosti, ki prispevajo k dobremu vzdušju. Pri zaposlenih spodbuja medsebojno pomoč in učinkovito sodelovanje. Z vsem tem prispeva k ustvarjanju občutka večje pripadnosti policiji pri zaposlenih.*

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
	<p>Vodja se zaveda pomena kakovostnih medosebnih odnosov in sodelovanja med enotami v policiji. Aktivnosti, ki to krepijo, podpira, sam pa ob zahtevnejših sporih učinkovito posreduje.</p>		<p>Vodja je pozoren na medosebne odnose v svoji enoti. H kakovostnim odnosom skuša prispevati s tem, da je za zaposlene dostopen, spodbuja sodelovanje in kolegialno vzdušje.</p>	
<b>1</b>	Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v organizaciji.	Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v kolektivu. (B, C)	Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v kolektivu. (B, C)	Vzdržuje ustrezno raven profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi.
<b>2</b>	Kadar pride do težav, se odločno zavzame za svoje zaposlene. (A, B)	Kadar pride do težav, se odločno zavzame za svoje zaposlene. (A, B)	Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu. (C, D)	Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu. (C, D)
<b>3</b>	Na vseh ravneh poudarja pomen kakovostnega timskega dela.	Zaposlene spodbuja, da delujejo kot povezan tim.	Vodje enot usmerja h kakovostnemu timskeemu delu in sodelovanju.	Pokaže iskreno skrb za sodelavca, ki je v stiski.
<b>4</b>	Promovira aktivnosti, ki pri zaposlenih krepijo občutek pripadnosti policiji.	Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. (B, C, D)	Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. (B, C, D)	Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. (B, C, D)
<b>5</b>	Uspešno posreduje v zahtevnejših sporih ali nesporazumih med vodji.	Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. (B, C, D)	Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. (B, C, D)	Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. (B, C, D)
<b>6</b>	S svojim delovanjem spodbuja uspešno sodelovanje med različnimi enotami v policiji.	Uspešno rešuje konfliktne situacije med zaposlenimi. (B, C)	Uspešno rešuje konfliktne situacije med zaposlenimi. (B, C)	Zavzeto se loti aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi.

## V9 – RAZVOJ ZAPOSLENIH

*Sodelavec/sodelavka je pozoren/pozorna na individualne prispevke zaposlenih pri delu. Pri tem prepoznava njihove razvojne priložnosti in potenciale. S svojim delovanjem in povratnimi informacijami krepi njihovo samostojnost in si prizadeva razvijati njihove potenciale. Najbolj sposobne zaposlene podpre in jim omogoči, da zavzemajo odgovornejša delovna mesta. Na najvišji ravni vodenja si prizadeva tudi za sistemsko ureditev področja razvoja kadrov.*

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN D
	<p>Vodja spodbuja razvoj zaposlenih na vseh ravneh in podpira sistemske ukrepe, ki izboljšujejo razvoj kadrov. Za najbolj odgovorna mesta izbere zaposlene z najboljšimi kompetencami.</p>		<p>Vodja je pozoren na trud in napredek zaposlenih pri delu. Zaposlene spodbuja k pridobivanju novih znanj. Kljub delovnim zadalžitvam si vzame čas, da znanje preda zaposlenim.</p>	
<b>1</b>	Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. (A, B, C)	Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. (A, B, C)	Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. (A, B, C)	Prepoznava razvojne priložnosti pri zaposlenih.
<b>2</b>	Podpira sistemske ukrepe, ki dvigujejo raven strokovne usposobljenosti.	V enoti promovira mentorstvo in prenos znanja na naslednike.	Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo. (C, D)	Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo. (C, D)
<b>3</b>	Odločno podpre aktivnosti, ki izboljšujejo področje razvoja kadrov.	Povratne informacije podaja na način, ki zaposlenega motivira k razvoju. (B, C)	Povratne informacije podaja na način, ki zaposlenega motivira k razvoju. (B, C)	Kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti.
<b>4</b>	Podpira notranjo mobilnost kadrov z visokim potencialom. (A, B)	Podpira notranjo mobilnost kadrov z visokim potencialom. (A, B)	Zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu. (C, D)	Zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu. (C, D)
<b>5</b>	Zagotovi, da najpomembnejša delovna mesta zasedejo najbolj kompetentni zaposleni.	Zavzema se za to, da zaposleni z visokim potencialom prevzemajo odgovornejše zadolžitve. (B, C)	Zavzema se za to, da zaposleni z visokim potencialom prevzemajo odgovornejše zadolžitve. (B, C)	Pohvali dobro opravljeno delo.
<b>6</b>	Odločno spodbuja razvoj strokovnih in osebnostnih kompetenc v organizaciji. (A, B)	Odločno spodbuja razvoj strokovnih in osebnostnih kompetenc v enoti. (A, B)	Iskreno ceni trud, ki ga zaposleni vlagajo v razvoj sodelavcev in prenos znanja.	Zaposlene spodbuja k pridobivanju novih znanj.



## 2.4 Delovno specifične kompetence

Delovno specifične kompetence so tiste, ki so pomembne za uspešnost na posameznih delovnih področjih, s predpostavko, da so temeljne kompetence predhodno že optimalno razvite.

Za nekatera delovna področja so značilne enake kompetence z enakimi vedenjskimi kazalniki, pri nekaterih pa je kompetenca v osnovi sicer enaka, a se vedenjski kazalniki zaradi specifik delovnega področja razlikujejo (različne skupine vedenjskih kazalnikov so označene s črkami A, B, C).



*Slika 2.4: Delovna področja v Policiji 1 (arhiv Policije)*

Opredelili smo 21 vsebinsko različnih delovnih področij: področje splošne kriminalitete, organizirane kriminalitete in računalniškega preiskovanja; področje gospodarske kriminalitete; področje forenzičnega preiskovanja; področje kriminalistične tehnike; področje analitične dejavnosti; področje prekrškovnih zadev; področje informatike in telekomunikacij; področje izobraževanja in usposabljanja; področje preventivne dejavnosti; področje varnosti v cestnem prometu; področje mejnih zadev in tujcev; področje splošnih policijskih nalog; področje operativno-komunikacij-

ske dejavnosti; področje delovanja posebne policijske enote; področje delovanja specialne enote; področje kriminalistično-obveščevalne dejavnosti; področje varovanja oseb; področje varovanja objektov; področje letalske policijske enote; področje pomorske policije; področje konjenikov in vodnikov službenih psov.



*Slika 2.5: Delovna področja v Policiji 2 (arhiv Policije)*

V nadaljevanju so predstavljene delovno specifične kompetence glede na področja dela. Opisi in vedenjski kazalniki za posamezno kompetenco so v prilogi.

<p><b>PODROČJE SPLOŠNE KRIMINALITETE, ORGANIZIRANE KRIMINALITETE IN RAČUNALNIŠKEGA PREISKOVANJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (B)</li> <li>■ Organizacija preiskave (B)</li> <li>■ Sodelovanje z deležniki (B)</li> <li>■ Vztrajnost pri delu (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Predstavitve vsebin (A)</li> <li>■ Prilagodljivost v poučevanju (A)</li> <li>■ Sistematičen razvoj veščin (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE DELOVANJA SPECIALNE ENOTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zaznavanje sebe in okolice (C)</li> <li>■ Kontrolirano delovanje (C)</li> <li>■ Timsko delo (C)</li> </ul>
<p><b>PODROČJE GOSPODARSKE KRIMINALITETE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (B)</li> <li>■ Organizacija preiskave (B)</li> <li>■ Sodelovanje z deležniki (C)</li> <li>■ Temeljnost (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE PREVENTIVNE DEJAVNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sodelovanje z deležniki (A)</li> <li>■ Vodenje projektov (A)</li> <li>■ Predstavitve vsebin (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE KRIMINALISTIČNO-OBVEŠČEVALNE DEJAVNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vzpostavljanje odnosa (C)</li> <li>■ Vodenje odnosa (A)</li> <li>■ Operativna priprava (B)</li> </ul>
<p><b>PODROČJE FORENZIČNEGA PREISKOVANJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (A)</li> <li>■ Argumentirano izražanje (A)</li> <li>■ Organizacija preiskave (A)</li> <li>■ Temeljnost (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE VARNOSTI V CESTNEM PROMETU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spretno komuniciranje (A)</li> <li>■ Skrbna obravnava (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE VAROVANJA OSEB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pridobivanje podatkov (B)</li> <li>■ Vzpostavljanje odnosa (B)</li> <li>■ Zaznavanje sebe in okolice (B)</li> <li>■ Operativna priprava (A)</li> </ul>
<p><b>PODROČJE KRIMINALISTIČNE TEHNIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (A)</li> <li>■ Organizacija preiskave (B)</li> <li>■ Temeljnost (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE MEJNIH ZADEV IN TUJCEV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pridobivanje podatkov (A)</li> <li>■ Spretno komuniciranje (B)</li> <li>■ Medkulturna občutljivost (A)</li> <li>■ Skrbna obravnava (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE VAROVANJA OBJEKTOV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vzpostavljanje odnosa (A)</li> <li>■ Zaznavanje sebe in okolice (A)</li> </ul>
<p><b>PODROČJE ANALITIČNE DEJAVNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (C)</li> <li>■ Temeljnost (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE SPLOŠNIH POLICIJSKIH NALOG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spretno komuniciranje (B)</li> <li>■ Skrbna obravnava (A)</li> <li>■ Zaznavanje sebe in okolice (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE LETALSKE POLICIJSKE ENOTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrolirano delovanje (A)</li> <li>■ Timsko delo (A)</li> <li>■ Operativna priprava (A)</li> </ul>



<p><b>PODROČJE PREKRŠKOVNIH ZADEV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Argumentirano izražanje (B)</li> <li>■ Vztrajnost pri delu (B)</li> <li>■ Temeljnost (B)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE OPERATIVNO-KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spretno komuniciranje (C)</li> <li>■ Skrbna obravnava (B)</li> <li>■ Timsko delo (A)</li> <li>■ Operativna priprava (C)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE POMORSKE POLICIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spretno komuniciranje (B)</li> <li>■ Kontrolirano delovanje (A)</li> <li>■ Timsko delo (A)</li> <li>■ Operativna priprava (A)</li> </ul>
<p><b>PODROČJE INFORMATIKE IN TELEKOMUNIKACIJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analitično razmišljanje (C)</li> <li>■ Osredotočenost na uporabnike (A)</li> <li>■ Razvoj celovitih rešitev (A)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE DELOVANJA POSEBNE POLICIJSKE ENOTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zaznavanje sebe in okolice (B)</li> <li>■ Kontrolirano delovanje (B)</li> <li>■ Situacijska prožnost (A)</li> <li>■ Timsko delo (B)</li> </ul>	<p><b>PODROČJE KONJENIKOV IN VODNIKOV SLUŽBENIH PSOV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Čut za živali (A)</li> <li>■ Skrb za razvoj živali (A)</li> <li>■ Terensko delo z živaljo (A)</li> </ul>



*Slika 2.6: Delovna področja v Policiji 3 (arhiv Policije)*

# 3

**OCENJEVANJE KOMPETENC ZA NAMEN SELEKCIJE**





### 3.1 Splošno o selekciji kadra

Selekcija kadra je postopek, ki običajno zajema več korakov, kot so iskanje in izbira potencialnih kandidatov, pregled podatkov o kandidatih, vključno z življenjepis, razgovori in izbira najbolj primernih kandidatov.

V kadrovske selekcije je najbolj pogosto uporabljena metoda razgovor za delovno mesto. Izvajajo ga kadroviki, neposredni vodje, direktorji organizacij in zunanji svetovalci. A vsak razgovor še ne da kakovostnih informacij o kandidatih. Izkušnje iz prakse in znanstvenih raziskav kažejo, da s povprečnim, nestrukturiranim razgovorom težko napovemo delovno uspešnost. Z bolj celovitim, strokovnim razgovorom, kjer uporabljamo vedenjska vprašanja, lahko kakovost zbranih informacij bistveno izboljšamo. Da bi bila selekcija kadra čim bolj ustrezna, je smiselno vključiti še eno ali več poglobljenih metod selekcije kadra, kot so npr. psihološka testiranja in ocenjevalni centri. Na prvi pogled se morda zdi, da z vključitvijo več metod selekcije podaljšamo in podražimo postopek selekcije kadra, vendar se na dolgi rok izkaže, da je bolj gospodarno več sredstev vložiti v selekcijo kot zaposliti neustrezne kandidate.

Kompleksnost in celovitost selekcijskega postopka je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta. Še posebej pri selekciji kadra, ki deluje na zahtevnejših in vodstvenih položajih, je pomembno, da selekciji posvetimo dovolj pozornosti. Bolj kot je delovno mesto odgovorno, več dejavnikov je namreč treba upoštevati v selekciji kadra. Več različnih metod selekcije kot uporabimo, bolj celostno in objektivno sliko o kandidatu dobimo. Vendar to ne pomeni, da je smiselno med selekcijo preizkusiti vse metode. Pomembno je izbrati tiste, ki nam nudijo dovolj vpogleda v ustreznost kandidata, da se lahko na podlagi zbranih informacij odločimo za zaposlitev. Tako lahko na primer v selekciji vsega kadra vedno izvedemo razgovore, za zaposlitev zahtevnejšega kadra pa poleg razgovorov opravimo še psihološka testiranja in ocenjevalne centre. Hkrati so lahko tudi razgovori kompleksnejši in usmerjeni v vedenjska vprašanja. V vsakem primeru je pomembno, da pri kandidatih med procesom izbire upoštevamo več dejavnikov in pridobimo več različnih informacij, saj tako zmanjšamo morebitne napake pri odločanju.

Selekcijo kadra lahko izvajajo notranji zaposleni, kadrovska služba ali vodje. Nekatere organizacije za selekcijo kadra najamejo zunanje usposobljene izvajalce, ki izpeljejo celotno selekcijo ali posamezen del, kar lahko pripomore k objektivnosti pri izbiri kandidatov. Dobre rezultate lahko da tudi sodelovanje notranjih zaposlenih in zunanjih izvajalcev selekcije. Metode, ki se uporabljajo za selekcijo kadra, lahko uporabimo tudi za razvoj kadra. Tako lahko na primer s pomočjo ocenjevalnih centrov ocenimo, kateri kandidati so primerni za določeno delovno mesto, hkrati pa lahko opredelimo močna in šibkejša področja zaposlenega, ki jih lahko kasneje razvijamo.

## 3.2 Različne metode selekcije kadra

### PSIHOLOŠKA TESTIRANJA

Psihološka testiranja omogočajo podrobnejši vpogled v sposobnosti in osebnostne lastnosti posameznika, ki med razgovorom ali katero drugo selekcijsko metodo ne pridejo do izraza. Psihološki testi merijo razmeroma stabilne značilnosti posameznikov, ki so pomembne za opravljanje specifičnega delovnega mesta. S psihološkimi testi največkrat merimo kapaciteto za reševanje kompleksnih problemov, čustveno stabilnost, težnjo po sistematičnem delu, odločnost v odnosih, odprtost do sprememb, odnos do sodelavcev in zunanjih uporabnikov, raven ambicioznosti ... Nekateri osebnostni vprašalniki omogočajo zelo natančno profiliranje posameznika, medtem ko so drugi bolj splošni in se osredotočajo na manjše število ključnih osebnostnih potez. Pri psiholoških testih gre za samooceno kandidata, medtem ko ocena drugih selekcijskih metod, kot so vedenjski razgovori in ocenjevalni centri, temelji na mnenju drugih oseb. Na področju kadrovske selekcije lahko na samooceno vpliva želja po prikazovanju v pozitivni luči. Kakovostni osebnostni vprašalniki zato vsebujejo več varovalk, s katerimi se podajanje socialno zaželenih odgovorov prepozna in upošteva pri interpretaciji rezultatov.

Prednost psihološkega testiranja je skupinsko izvajanje testov, s čimer hkrati presojava lastnosti večjega števila ljudi. Po drugi strani je možna tudi individualna izvedba psihološkega testiranja, kjer lahko izvajalec testiranja poleg rezultatov dobi vpogled v način in strategije reševanja posameznega kandidata. Psihološka testiranja se lahko izvajajo v živo ali v digitalni obliki. V obeh primerih je ključno zagotoviti mirno okolje za reševanje, v katerem je čim manj motenj. Da bi ocenili kandidatove optimalne sposobnosti, je zaželeno, da se psihološka testiranja izvajajo v dopoldanskem času. Takrat so namreč kandidati spočiti in manj obremenjeni z dnevnimi dogodki, ki bi lahko vplivali na rezultate. Kandidati morajo biti obveščeni o zaupnosti in ustreznem hranjenju njihovih podatkov. Nekateri izvajalci testiranja nudijo možnost pridobitve povratnih informacij o testiranju tako za delodajalce kot tudi za kandidate, kar pozitivno prispeva k razvoju kandidata.

Psihološke teste lahko izvajajo samo usposobljeni strokovnjaki, večinoma psihologi, ki so opravili ustrezna usposabljanja za izvedbo in interpretacijo posameznih testov. Treba poudariti, da je rezultate psiholoških testov pomembno kombinirati z dodatnimi podatki, kot so selekcijski razgovor, informacije iz življenjepisa, ocenjevalni centri ipd. Na ta način zmanjšamo možnosti napak v presoji in dobimo o posameznem kandidatu bolj celostno sliko.

### OCENJEVALNI CENTRI

Ocenjevalni centri so metoda selekcije kadra, ki zahteva precej priprav in sredstev, hkrati pa nudi bogate povratne informacije o udeležencih in njihovih kompetencah. Z različnimi nalogami in vajami, ki simulirajo dejanske zadolžitve zaposlenih na posameznem delovnem mestu, dobimo podroben vpogled v vedenjske odzive udeležencev. Iz opaženih vedenj nato delamo sklepe o izraženosti posameznikovih kompetenc. Rezultat ocenjevalnih centrov je obsežen opis vedenj, kompetenc in veščin, ki jih je posameznik pokazal med izvajanjem praktičnih izzivov.

Metodo ocenjevalnega centra lahko uporabimo za presojanje različnih delovnih mest. Ocenjevalni center je pogosta metoda pri izbiri kandidatov za zahtevna delovna mesta, kjer pridejo v ospredje kompleksne kompetence, predvsem na področju odnosov. Sem lahko uvrstimo vodstvena delovna mesta, vodje zahtevnih projektov, v zasebnih organizacijah pa tudi prodajalce in pogajalce.

Za kakovostno izvedbo ocenjevalnega centra so ključni usposobljeni ocenjevalci, ki opazujejo vedenje udeležencev, ter jasno postavljeni kriteriji, katere kompetence in vedenja je treba opazovati. Več kot je opazovalcev, bolj objektivna je povratna informacija in ocena udeleženca. Hkrati se z več opazovalci zmanjša možnost, da se katero vedenje spregleda. Na metodo ocenjevalnega centra se kandidati težje vnaprej pripravijo kot na selekcijski razgovor, kajti naloge od kandidatov oziroma zaposlenih zahtevajo dejansko uporabo veščin in kompetenc. Po drugi strani naloge, če niso premišljeno zastavljene ali niso dovolj prilagojene organizaciji, zahtevajo aktivacijo manj pomembnih kompetenc, kar otežuje odločitev o izboru ustreznih kandidatov.

V ocenjevalnem centru kandidati opravijo več praktičnih nalog. Naloge so lahko časovno omejene in precej intenzivne. Tipična naloga v ocenjevalnem centru je igra vlog, v kateri udeleženci odigrajo vlogo v vnaprej pripravljenem scenariju, ki je podoben situaciji na delovnem mestu. V ocenjevalnem centru lahko udeleženci iščejo podatke iz večjega nabora virov, analizirajo podatke konkretnega primera, ki jih nato strnejo v ugotovitve, skupinsko ali individualno ustvarjajo in predstavljajo izdelke ter med seboj tekmujejo ali se usklajujejo. Obstaja mnogo različnih oblik nalog, zato je smiselno izbrati tiste, ki nam največ povedo o ključnih kompetencah kandidatov.

Metoda ocenjevalnega centra je zaradi svoje kompleksnosti in finančnega vložka primernejša za ocenjevanje kompetenc manjše skupine kadra, kot so vodje ali določena skupina zaposlenih, ki jih želimo v prihodnosti razviti za vodstvena ali posebej zahtevna strokovna delovna mesta. Poleg tega lahko udeležencem ocenjevalnega centra s povratno informacijo nudimo podroben vpogled v njihova močna področja in področja razvoja, na katerih morajo še delati.

## VEDENJSKI RAZGOVORI

Vedenjski razgovori nudijo dober vpogled v kompetence in uspešnost zaposlenih. S pomočjo vprašanj, ki se nanašajo na pretekle vedenjske vzorce pri kandidatu, intervjuvar razbere kandidatove kompetence, hkrati pa z večjo gotovostjo napove njegova vedenja v prihodnosti. Za razliko od standardiziranih ocenjevalnih vprašalnikov se na vedenjske razgovore kandidati težje pripravijo. Pri opisovanju preteklih izkušenj je precej težje podajati zaželene odgovore, saj intervjuvar odgovore preverja z dodatnimi podvprašanji, ki od kandidata zahtevajo konkretne odgovore. Pomembno je torej, da je izvajalec intervjuja izkušen na področju zastavljanja vprašanj in podvprašanj ter da se na vedenjski intervju temeljito pripravi.

### 3.3 Razlika med vedenjskim in klasičnim razgovorom

Veliko organizacij pred zaposlitvijo kandidata izvede razgovor, vendar so ti razgovori lahko precej različni. V klasičnih razgovorih preverjamo prepričanja in stališča posameznikov, ki pa niso nujno povezana z njihovimi kompetencami. Kandidatka je lahko na primer prepričana, da je zelo organizirana, čeprav njena pretekla vedenja temu ne pritrjujejo. V tem primeru bi na klasičnem razgovoru lahko organiziranost navedla kot eno izmed svojih pozitivnih lastnosti. Če bi temu dodala še prepričljive odgovore o tem, kako bi se organizirala ob večji količini dela, bi intervjuvarja prepričala o svojih veščinah. A kot pogosto vidimo v praksi, strokovno ustrezni odgovori še ne pomenijo, da je oseba na določenem področju veščica. Lahko nakazujejo, da oseba zaradi iznajdljivosti ali splošne izobraženosti ve, kaj je najboljši odziv v dani situaciji ali pa je takšne odzive spremljala pri kompetentnih sodelavcih.

Po drugi strani na vedenjskem razgovoru lažje preverimo, katera njena pretekla vedenja izkazujejo organiziranost. Preverili bi, kakšne izkušnje ima z organizacijo aktivnosti, kateri so bili njeni najzahtevnejši projekti in kako konkretno je delovala v situacijah, ko se je soočala z večjo količino dela. Njeni odgovori bi pokazali, kako razvita je ta kompetenca pri njej. Na vedenjskem razgovoru se torej namesto na stališča, prepričanja in prihodnost osredotočamo na pretekla vedenja osebe.

Pomanjkljivost vedenjskega razgovora v primerjavi s klasičnim razgovorom je manjša ustreznost vedenjskega razgovora za kandidate brez delovnih izkušenj. Kljub temu lahko kandidat razmišlja o drugih izkušnjah, ki jih je imel, kot je na primer prostovoljno delo ali aktivnosti med študijem. Če kandidat še ni organiziral kompleksnih projektov, lahko preverimo delovanje v drugih situacijah, kjer je prišla do izraza organizacija (npr. organizacija skupinskega dela v izobraževanju, organizacija mladinskega tabora, organizacija lastne poroke ali organizacija večjih praznovanj). Tako bomo odkrili, kako bogate so kandidatove izkušnje na področju organizacije in lažje ocenili, ali zadostujejo zahtevam delovnega mesta.

Vedenjska vprašanja se največkrat uporabljajo za preverjanje mehkih kompetenc. A z njimi lahko preverjamo tudi strokovne kompetence. Pri preverjanju računalniških znanj se prevečkrat osredotočamo na poznavanje določene tematike (npr. ali poznate specifično formulo v Excelu), premalo časa pa posvečamo uporabi strokovnih znanj v praksi. Z vedenjskim vprašanjem lahko npr. preverimo, kaj je bila najbolj kompleksna aktivnost, ki jo je izvajala oseba v Excelu, z podvprašanji pa odkrijemo konkretne korake pri reševanju izziva v Excelu.

Iz opisanega lahko razberemo, da vedenjski intervju izhaja iz **dveh predpostavk**:

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



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

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

S takšnim vprašanjem dobimo:

- vpogled v to, kaj je za zaposlenega pravzaprav intenzivno sodelovanje z drugimi. Blagi odgovori lahko nakazujejo, da kandidat nima veliko izkušenj z intenzivnim timskim delom,
- informacijo o njegovi vlogi v timu v dejanskih in ne hipotetičnih situacijah. S podvprašanji lahko odkrijemo tudi konkretne odzive kandidata pri skupinskem delu in s tem izvemo več o njegovih izzivih, načrtih, rešitvah, vrednotah, pomenu odnosov ...

Na vedenjski razgovor se mora vodja razgovora podrobno pripraviti. Osnova za izvajanje vedenjskega razgovora je določitev kompetenc, ključnih za uspešnost na posameznem delovnem mestu. Pri tem si lahko vodja razgovora pomaga z oblikovanim kompetenčnim modelom, kjer vedenjski indikatorji že nakazujejo zahtevana vedenja. Dodatno mu lahko pomagajo tudi opis delovnega mesta in razgovori z zaposlenimi, ki so delo predhodno opravljali ali ga še opravljajo, oziroma tistimi, ki pogosto sodelujejo z zaposlenim na določenem delovnem mestu. Iz tega je razvidno, da je vedenjski razgovor v večji meri prilagojen konkretnemu delovnemu mestu, medtem ko je klasični razgovor običajno bolj splošen.

### 3.4 Vodenje vedenjskega razgovora

Vodja vedenjskega razgovora se mora pred samo izvedbo podrobno pripraviti. Zaželeno je, da vnaprej določi kompetence, ki jih bo preverjal med razgovorom. Pri tem si lahko pomaga s kompetenčnim modelom področij dela. Če kompetenčni model zajema tudi vedenjske trditve, lahko te z nekaj domišljije hitro preoblikujemo v vedenjska vprašanja za razgovor. V nadaljevanju je nekaj trditev iz temeljne kompetence "Obvladovanje zahtevnih situacij" in primer vedenjskega vprašanja, ki ga lahko postavimo za posamezno trditev.

- *Pri delu v stresnih okoliščinah ohrani visoko mero mirnosti in zbranosti.* → Opišite primer iz zadnjih mesecev, ki je od vas zahteval izrazito mirno in zbrano odzivanje.
- *Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/nevarnih situacijah, ko je to potrebno.* → Pomislite na situacijo, ki je bila tvegana ali celo nevarna. Podrobno opišite, kako ste se odzvali v tej situaciji.
- *V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.* → Prosimo, poiščite zahtevno situacijo iz svoje kariere, ki je od vas zahtevala hitro odločanje. Razložite nam, kakšen je bil proces sprejemanja odločitve.

Pripravimo si lahko tudi širši nabor uvodnih vprašanj in podvprašanj, ki jih bomo zastavili kandidatu. Nekateri primeri vedenjskih vprašanj za temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence v policiji so navedeni v tem priročniku.

Za uspešno izvedbo vedenjskega razgovora sta pomembna dva elementa, pri katerih pride do izraza priprava intervjuvarja in njegove veščine za izvajanja razgovora:

- 1 **Uvodno vprašanje**, s katerim usmerimo zaposlenega k opredelitvi pretekle situacije, ki je pomembna za ovrednotenje preučevane kompetence. Pozovemo ga, da to situacijo opiše.
- 2 **Podrobna podvprašanja**, s katerimi dobimo več informacij o izraženosti posamezne kompetence. Podvprašanja usmerjajo kandidata h konkretnim odgovorom, kjer opiše svojo neposredno izkušnjo s situacijo.

## UVODNA VPRAŠANJA

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

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

Temu začetnemu delu sledi poziv k iskanju konkretne situacije, ki nakazuje izraženost določene kompetence.

## PODVPRAŠANJA

Izkušeni vodja razgovora se pri vedenjskem razgovoru ne zadovolji le z odgovorom na uvodno vprašanje, saj so odgovori nanj lahko naučeni ali preveč posplošeni. Dodana vrednost vedenjskega razgovora je zato predvsem v postavljanju dobrih podvprašanj, ki nudijo podrobne opise vedenj kandidata, na podlagi katerih lahko sklepamo o njegovih kompetencah. Ko vodja intervjuja zazna, da se za odgovorom kandidata skriva še kaj pomembnega ali ko je odgovor kandidata preveč posplošen, lahko postavi podvprašanje. Z podvprašanji določamo tudi samo agendo razgovora: prekinemo kandidata, ko govori o nebitni vsebini, ali ga usmerimo na tisti del odgovora, ki pove več o kompetencah.

Nekaj podvprašanj, s katerimi lahko pridemo do bolj natančnih odgovorov:

- Ali lahko opišete konkretno situacijo?
- Kaj konkretno mislite s tem, da ste se dobro znašli?
- Povejte mi več o tem.
- Kaj točno ste naredili?
- Kaj je bila prva stvar, ki ste jo naredili?
- Kaj je sledilo v nadaljevanju?
- Kako ste se počutili takrat?

- Kaj ste želeli doseči z odzivom?
- Kdaj konkretno ste čutili največje pritiske?
- Kako ste delali s sodelavci, ki so težje prenašali pritiske?
- Kaj bi spremenili, če bi znova začeli celotno aktivnost?

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

- močne točke (kaj ste naredili najbolje; kaj vam je bilo najbolj všeč; s čim ste bili najbolj zadovoljni),
- šibke točke (kaj bi spremenili; kaj je bilo najtežje; kaj vas je delalo nezadovoljne),
- »objektivno mnenje« (kako so vašo aktivnost videli sodelavci; kako so to sprejeli drugi),
- kakšen je bil končni rezultat (kaj ste na koncu dosegli, kako se je projekt končal)?

### IZZIVI PRI VEDENJSKEM INTERVJUJU

Temeljita priprava veliko prispeva h kakovostnem intervjuju. Kljub temu pa se lahko v praksi srečamo z mnogimi izzivi, ki zahtevajo iznajdljivost in hitro ukrepanje.

- **Kandidati govorijo naučeno.** Takšne odgovore hitro prepoznamo po splošnem odgovarjanju. Občutek imamo, da je kandidat distanciran, ko opisuje situacijo. V takšnih situacijah ga poskusimo vrniti v preteklost: “Kaj ste pa takrat vi naredili”, “Kako se je prepričanje pokazalo v praksi?”
- **Kandidati govorijo v množini.** Nekateri kandidati se običajno izražajo na ta način, drugi s tem pokažejo sodelovalno naravo dela, spet tretji za tem skrivajo pomanjkanje konkretnih izkušenj ali samo obrobno vlogo v aktivnosti. Ne glede na razlog v ozadju lahko kandidata vprašamo: “Kaj je bila vaša konkretna naloga oz. vloga v tej situaciji?” ali “Kdo konkretno je sprejel to odločitev?”
- **Kandidati podrobno opisujejo situacijo.** Kandidati raje opisujejo naloge in kontekst, v katerem se je naloga odvijala, kot razkrivajo svoja dejanja pri tej nalogi. Pomembno je, da dobimo vpogled v konkretne odzive kandidata. V pomoč so nam lahko podvprašanja kot “Kako pa ste takrat pristopili k reševanju te naloge?” oz. “Kaj je bil vaš prvi korak, ko ste izvedeli za to nalogo?”

## 3.5 Vedenjska vprašanja za temeljne in vodstvene kompetence

### ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

- Opišite situacijo, ko ste pri svojem delu pokazali veliko mero strokovnosti. Kakšna je bila naloga in kako ste se je lotili?
- Spomnite se situacije, ko ste imeli za dokončanje neke strokovne naloge premalo časa. Kako ste postopali takrat in kakšen je bil končni rezultat?

- Opišite eno od vaših delovnih nalog, ki vam ni pri srcu. Opišite to delovno nalogo in navedite, kako ste se je lotili.
- Navedite primer delovne naloge, ko ste pri svojem delu naredili strokovno napako. Kako ste takrat postopali in kako se je zadeva končala?
- Opišite enega svojih najboljših dosežkov. Pri tem navedite, od kod so prišle delovne naloge, vaši načrti in izvedba načrtov, kakšne ovire ste presegli.
- Predstavite primer oz. aktivnost iz zadnjega leta, ko ste strokovno najbolj napredovali. Podrobno razložite vse ključne aktivnosti.
- Spomnite se situacije, ko ste prenesli v svoje delo novo strokovno znanje. Kako ste to naredili?

### PROAKTIVNO DELOVANJE

- Natančno opišite delovno situacijo, ko ste samoiniciativno predlagali izboljšanje delovnega procesa ali drugo izboljšavo v delovnem okolju.
- Predstavite konkreten primer iz vašega dela, ko ste se lotili nečesa, kar je presegalo vaše običajne delovne zadolžitve. Kako ste se lotili tega?
- Opišite primer, ko ste se pri delu srečali z večjimi tehnološkimi spremembami ali inovacijami. Kako je to vplivalo na vas? Kako ste reševali ta izziv?
- Poiščite situacijo, ko ste že pred drugimi opazili določen problem v oddelku. Kako ste ravnali?
- Opišite situacijo, ko ste delovali izrazito samostojno, in sicer brez nadzora vodje. Kako ste se pri tem počutili? Kako ste si zastavili načrt dela?
- Spomnite se situacije, ko ste pri svojem delu dali pobudo, a je drugi niso sprejeli. Kaj ste si takrat mislili in kako ste se odzvali?
- Predstavite izkušnjo iz delovnega okolja, ko ste imeli na voljo premalo informacij za kakovostno izvedbo naloge. Kako ste se lotili tega?

### OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ

- Opišite stresno situacijo pri delu, v katero ste bili vi osebno močno vpeti. Kakšna je bila vaša vloga v tej situaciji?
- Spomnite se težavne situacije, ko ste morali sprejeti pomembno odločitev. Kaj vse je vplivalo na vašo odločitev? Kakšen je bil takrat vaš proces odločanja?
- Pomislite na zahteven pogovor z državljanom, kjer ste morali uveljaviti svojo voljo. Kako je ta pogovor potekal? Kako se je odzval sogovornik?
- Pomislite na tvegano oz. nevarno situacijo, v kateri ste se znašli pri delu. Kako konkretno ste v njej odreagirali?
- Predstavite konkreten primer iz vašega dela, ko ste kljub močnim obremenitvam uspeli ostati mirni. Kako je vaša zbranost vplivala na ostale, ki so bili vključeni v situacijo?
- Kdaj ste se pri delu počutili najbolj pod stresom? Kaj ste takrat naredili?
- Opišite situacijo, ko ste bili pri delu deležni močnih pritiskov javnosti. Natančno predstavite, kako ste reagirali in kako ste se spoprijemali s pritiski.

## SODELOVANJE S SKUPNOSTJO

- Pomislite na situacijo, ko se je državljan znašel v večji stiski. Kako ste se odzvali v tem primeru?
- Spomnite se konkretne delovne naloge, ki je vključevala usklajevanje ljudi z različnimi interesi. Katere interese ste najbolj upoštevali pri izvedbi naloge? Kako zadovoljni so bili z rezultati?
- Predstavite konkreten primer, ko ste morali močno prilagoditi svoj običajen pristop do sodelavca. Kako ste se ob tem počutili? Kakšne strategije ste izbrali?
- Opišite svoj način komunikacije s konkretno težavno osebo v delovnem okolju. Kaj je delalo to osebo težavno? Kaj je pripomoglo k boljši komunikaciji?
- Natančno opišite situacijo, ko vas je sodelavec prosil za pomoč, vi pa niste imeli časa, da bi mu pomagali. Kaj ste storili? Kako se je odzval sodelavec?
- Opišite situacijo, ko ste bili v vlogi mediatorja med sprtima stranema. Kako ste reagirali v tej situaciji? Kako so se odzvale sprte strani?
- Pomislite na situacijo, ko ste se ustrezno odzvali na določeno problematiko, ki je bila pereča za skupnost. Opišite svoje konkretne korake v tej situaciji.

## ODGOVORNO RAVNANJE

- Pomislite na primer, ko ste v svojem delovnem okolju opazili ravnanje, ki ni bilo v skladu z visokimi etičnimi standardi. Kako ste se ob tem počutili? Kaj ste takrat storili?
- Kako ste konkretno v preteklem mesecu poskrbeli za svoje fizično in psihično zdravje?
- Opišite primer iz delovnega okolja, ko so bile vaše vrednote in temeljna prepričanja najbolj na preizkušnji. Kako ste postopali v tej situaciji?
- Spomnite se situacije, v kateri ste imeli opravka z zelo občutljivimi informacijami. Podrobno opišite, kako ste ravnali z njimi.
- Pomislite na konkretno osebo z drugačno versko, etnično ali družbeno pripadnostjo, ki ste jo srečali med opravljanjem dela. Kako so te razlike vplivale na vaš odnos do te osebe?
- Predstavite konkreten primer, ko ste bili vi osebno odgovorni za izpeljavo postopka oz. naloge. Kako ste se takrat spoprijeli s to odgovornostjo?
- Kdaj vam je bilo pri delu najtežje ostati profesionalen in objektiven? Predstavite nam konkretno situacijo in opišite svoje odzive.

## ORGANIZIRANJE DELA

- Predstavite situacijo, ko ste dosegli nadpovprečne rezultate zato, ker ste ustrezno postavili prioritete. Kako je potekal vaš proces postavljanja prioritet?
- Podrobno opišite, kako ste se lotili organizacije kompleksne delovne aktivnosti ali zahtevnega projekta.
- Pomislite na situacijo, ko ste se soočili s pomanjkanjem virov (kadrovskih, finančnih, ...) za izpeljavo pomembne aktivnosti ali projekta. Kaj točno vam je omogočilo ustrezno rešitev?
- Spomnite se situacije, ko aktivnosti niso potekale v skladu z vašimi načrti. Kaj ste naredili, ko ste ugotovili, da se stvari ne odvijajo v pravo smer?
- Kdaj ste imeli nazadnje možnost organizirati delo več ljudi za aktivnost, ki ni bila samo rutinske narave? Kako ste izvedli ta postopek? Komu ste določili posamezne naloge in zakaj?



- Spomnite se, kdaj ste morali postaviti sistem dela na dolgi rok, da bi bili doseženi dolgoročni cilji. Katere dejavnike ste upoštevali pri načrtovanju? Kako se je vse izteklo?
- Opišite situacijo, ko ste spoznali, da delo ne more biti narejeno v določenem roku. Kako je to vplivalo na vas? Kaj ste naredili?

### CILJNA USMERJENOST

- Podrobno opišite situacijo, ko ste uspešno dosegli pomemben cilj kljub večjim oviram na poti. Kako ste se spoprijeli z ovirami? Kaj vam je omogočilo, da dosežete cilj?
- Spomnite se situacije, ko zaposleni, za katere ste bili odgovorni, niso dosegli pričakovanih ciljev. Kako ste takrat odreagirali?
- Navedite primer, ko zastavljenega cilja niste dosegli. Kako ste se odzvali?
- Pomislite na večjo spremembo v delovnem okolju. Kako ste takrat zaposlenim predstavili, kaj so ključni cilji in aktivnosti pri tej spremembi?
- Opišite svoj način dela pri dolgotrajni aktivnosti, kjer je bilo težko vzdrževati visoko raven delovne motivacije. Razložite, kako ste reagirali.
- Predstavite situacijo, ko ste pokazali visoko mero iznajdljivosti pri iskanju poti za doseg cilja. Podrobno opišite, kako ste ravnali.
- Pomislite na situacijo, ko ste morali za rešitev naloge angažirati veliko število posameznikov. Kako ste začeli z reševanjem? Kaj je bilo za vas osebno takrat najbolj zahtevno?

### SKRIB ZA DOBRE ODNOSE

- Opišite situacijo, ko ste bili pod časovnim pritiskom, vaši zaposleni pa so potrebovali vašo pomoč. Kako ste se organizirali?
- Pomislite na situacijo, ko so se vaši zaposleni znašli v težavah ali osebnih stiskah. Kako ste odreagirali v tej konkretni situaciji?
- Navedite primer konkretne aktivnosti za krepitev timskega vzdušja med zaposlenimi, ki ste jo predlagali ali podprli. Kakšni so bili vaši konkretni koraki?
- Spomnite se primera, ko so se vaši zaposleni znašli v medosebnem konfliktu. Podrobno opišite, kako je potekalo reševanje konflikta v tem konkretnem primeru. Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
- Predstavite konkreten primer, ko ste na delovnem mestu spodbudili odprto komunikacijo in prenos informacij. Kaj ste naredili? Kako so se na to odzvali zaposleni?
- Opišite vse aktivnosti, ki ste jih v zadnjem letu izpeljali za boljše sodelovanje med zaposlenimi v kolektivu.
- Predstavite aktivnosti, ki ste jih v zadnjem letu izpeljali za boljše sodelovanje z drugimi oddelki v policiji.

### RAZVOJ ZAPOSLENIH

- Pomislite na konkretnega zaposlenega, ki je z vašo pomočjo razvil svoje potenciale. Kako ste mu pri tem pomagali?
- Opišite situacijo, ko ste zaposlenega pohvalili za dobro opravljeno delo. Kako ste to naredili?

- Kako konkretno ste v delovnem okolju skrbeli za razvoj zaposlenih? Omejite se na obdobje zadnjega leta. Koliko časa ste vi osebno namenili razvoju ostalih?
- Opišite, kako ste zaposlenega spodbudili k večji samostojnosti. Kako ste ocenili, kaj zaposleni potrebuje? Kakšne aktivnosti ste izpeljali?
- Opišite primer, ko ste bili nazadnje v mentorski vlogi (formalni ali neformalni). Podrobno opišite svoj način dela.
- Kateri zaposleni v vašem kolektivu ima po vašem mnenju najvišji potencial za zahtevna delovna mesta? Kaj ste v zadnjem obdobju naredili za njegov razvoj? Kako vidite njegov nadaljnji karierni razvoj?
- Na konkretnem primeru nam ponazorite svoj zadnji primer podajanja povratnih informacij. Bodite zelo natančni!



# 4

**PRESOJA KOMPETENC ZA NAMEN RAZVOJA**





## 4.1 Splošno o presoji kompetenc v Policiji

Sestavni del vodenja je motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev. Vodji je v veliko pomoč, če obvlada štiri ključne procese: postavljanje ciljev, spremljanje dela, podajanje povratnih informacij in oceno delovnih rezultatov. Ko se soočajo s konkretnimi aktivnostmi na omenjenih področjih, vodje pogosto dvomijo, ali so bili pri spremljanju dela, podajanju povratnih informacij in oceni dela dovolj objektivni. Ali imajo dovolj nepristranski, realen pogled na delo svojih zaposlenih.



*Slika 4.1: Zaposleni v Slovenski policiji (arhiv Policije)*

V preteklosti so bili vodje bolj osredotočeni na doseganje rezultatov (»norm«), zato pa so imeli na voljo objektivne številke. Z večanjem kompleksnosti dela in premikom v storitve pa objektivno merljive številke izgubljajo na pomenu. V organizacijah, kjer elektronsko beležijo čas, lahko vodja hitro ugotovi, kdo zamuja na delovno mesto. Informacijski sistemi omogočajo tudi natančno beleženje rešenih zahtevkov ali štetje pritožb.

A ti merljivi kazalniki so le del tega, kar lahko pojmuje kot kakovostno delo. Pogosto imajo večjo težo mehki, neoprijemljivi elementi, kot je širina znanja, inovativne rešitve, odnos z uporabniki, pomoč sodelavcem, temeljito opravljene naloge ... Ti elementi so težje merljivi, saj so že v osnovi subjektivni. So močno odvisni od konteksta, interpretacije in veščin opazovalca. Pogosto se osredotočajo na način, na katerega se delo opravlja in ne le na njegov končni rezultat. Povedano drugače, gre za to, kako zaposleni izražajo kompetence, ki so pomembne, da se delo uspešno konča.

Kompetence pomembno vplivajo na delovne rezultate, njihovo opazovanje in merjenje pa je subjektivno. A tudi »subjektivnost« lahko močno zmanjšamo, če poznamo zavedne in nezavedne napake, zaradi katerih vidimo vedenja ali dogodke v izkrivljeni podobi.

Kompetence zaposlenih praviloma presoja neposredno nadrejeni. Gre za osebo, ki ve, kaj pričakuje od zaposlenega, in spremlja, kako opravlja svoje delo. Hkrati pa je poznavanje vtisov, ki jih je zaposleni pustil pri vodji, pomembno za samega zaposlenega. Mnenje nadrejenega vpliva na razpoloženje, delovno vzdušje, napredovanja in karierni razvoj. Pogledi vodje o delu zaposlenega pogosto ostajajo neizrečeni. Takrat lahko zaposleni le ugiba, zakaj je vodja sprejel točno določeno odločitev (denimo glede napredovanja).

Presojanje kompetenc in odprt pogovor o rezultatih prinaša v intuitiven odnos večjo transparentnost. Kompetenčni model obsega tiste kompetence, ki so bile prepoznane kot ključne za uspešno delo v Policiji ali na specifičnem področju dela v Policiji. Zapisane so v obliki vedenj, in sicer na enoznačen, merljiv način, ki v komunikaciji s krajšim usposabljanjem omogoča precej objektivni pogled na delo zaposlenega. Vodja se pri presoji odloči, v kolikšni meri se zapisana trditev pokriva z vedenjem, ki ga je v določenem časovnem obdobju opazil pri zaposlenem. Presoja kompetenc tako vodjem prinaša sistematičen pristop k podajanju mnenja o zaposlenih, in sicer na področjih, ki so pomembna za Policijo.

KAJ S PRESOJO PRIDOBIMO ZAPOSLENI?	KAJ S PRESOJO PRIDOBIMO VODJE?
Kakovostno povratno informacijo, ki je povezana z delom.	Uskladitev pričakovanj z zaposlenim (cilji, razvojne priložnosti).
Priložnost za krepitev odnosa z nadrejenim.	Priložnost za krepitev odnosa z zaposlenim.
Večjo transparentnost glede kariernih možnosti.	Aktivno sodelovanje zaposlenega pri razvoju manj izraženih kompetenc.
Podporo vodje pri razvoju manj izraženih kompetenc.	Dodatne informacije o zaposlenem, ki jih lahko uporabijo pri organizaciji dela ali dvigu učinkovitosti.

*Slika 4.2: Uporabnost presoje kompetenc za zaposlene in vodje*

## 4.2 Dvig objektivnosti pri presoji kompetenc

Že v uvodnem poglavju smo omenili, da je vsaka presoja vedenj subjektivna. Hkrati pa gre za nujno potreben proces, saj sicer ne zajamemo vseh ključnih elementov, ki so potrebni za kakovostno delo. V tem poglavju se bomo dotaknili elementov, ki izboljšajo objektivnost celotnega procesa. Med najpomembnejšimi so naslednji:

- Usposabljanja presojevalcev kompetenc.
- Dosledno upoštevanje lestvice, ki nakazuje pogostost vedenj.
- Razumevanje napak, ki se pojavljajo pri presoji.
- Zapisovanje ključnih dogodkov, ki se pojavijo med letom pri zaposlenih.

## USPOSABLJANJA PRESOJEVALCEV

Usposabljanje vodij, ki so v vlogi presojevalcev kompetenc, vpliva tako na objektivnost presojanja kot večjo angažiranost pri uporabi kompetenc. Ključne skupine presojevalcev v Policiji smo usposobili že v okviru projekta Razvoja kompetenčnega modela v policiji. Tri skupine udeležencev, med katerimi so prevladovali vodje in strokovnjaki s področja kadrov, so bile deležne pilotnega 12-urnega oz. daljšega 30-urnega usposabljanja. Med udeleženci daljšega usposabljanja so bili tudi trenerji, ki prevzemajo usposabljanje vodij za uporabo kompetenčnega modela v Policiji, in sicer na podlagi strokovnih smernic, ki so bile pripravljene med projektom.



*Slika 4.3: Izvedba usposabljanja za trenerje presojevalcev kompetenc v Policiji*

Udeleženci se seznanijo z naslednjimi vsebinami:

- predstavitev kompetenčnega modela v Policiji,
- uporaba kompetenčnega modela v praksi,
- ocenjevanje kompetenc pri kandidatih za delovno mesto,
- urjenje veščin vedenjskega intervjuja za presojanje kompetenc,
- presojanje kompetenc pri zaposlenih v Policiji,
- odgovori na pogoste napake pri presoji kompetenc,
- podajanje razvojno naravnanih povratnih informacij.

## LESTVICA PRESOJE KOMPETENC

Jasno opredeljene trditve in preprosta, enoznačna, intuitivno razumljiva lestvica bistveno izboljšajo objektivnost presojanja kompetenc. Za potrebe presoje kompetenc uporabljamo lestvico pogostosti vedenj, in sicer na razponu »skoraj nikoli« – »vedno«. Lestvica je enaka lestvici iz kompe-



tenčnega modela za državno upravo. Podobne lestvice se tudi v mednarodnem prostoru pogosto uporabljajo za namene presojanja kompetenc.

Vodja primerja dejansko opažena vedenja zaposlenega z idealnim vedenjem, kot je zapisano v vprašalniku. Pri tem naj ima v mislih celoten razpon situacij, v katerih je presojana oseba imela priložnost izraziti določeno vedenje. Nato primerja, kako pogosto je zaposleni idealno vedenje pokazal v praksi, in sicer tako, da izbere ustrezen opis na lestvici.

Nekaterim vodjem je v veliko pomoč bolj natančna opredelitev opisov na lestvici. Kot je razvidno iz spodnje tabele, je opis »vedno« rezerviran za primere, ko zaposleni dosledno izraža idealno vedenje. Takšnih primerov v praksi ne srečamo veliko. Večina opisov je na pozitivnem polu lestvice, kar poveča možnost razlikovanja med vedenji. Večje kot so razlike med vedenji, večjo dodano vrednost ima pogovor o rezultatih presoje kompetenc.

**Tabela 4.1:** Opredelitev opisov na lestvici

SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Vedenje se pojavi v do 20 % situacij.	Vedenje se pojavi med 21 % in 50 % situacij.	Vedenje se pojavi med 51 % in 75 % situacij.	Vedenje se pojavi med 76 % in 95 % situacij.	Vedenje se pojavi v več kot 96 % situacij.

## POGOSTE NAPAKE PRI PRESOJANJU KOMPETENC

Model kompetenc in vprašalniki za presojo kompetenc so bili pripravljene z mislijo na to, da omogočijo čim preprostejši postopek presoje. Kljub temu je pri njihovi uporabi in izvedbi presoje potrebna določena mera previdnosti. V tem poglavju se bomo spoznali z najbolj pogostimi napakami, ki jih srečamo pri ocenjevanju vedenj.

Presoja in pogovor o rezultatih presoje naj bi potekal v okviru letnih razgovorov ali po potrebi projektno (npr. v okviru večjih projektov, kot je izbira naslednikov). Presojanje kompetenc je smiselno ponoviti, ko so imeli zaposleni dovolj priložnosti za nadgradnjo svojih šibkih točk. Najbolj pogosto se presoje ponovijo po enem letu.

Temelj vseh nadaljnjih aktivnosti na področju razvoja je kakovostna presoja. Prvotni izzivi za vodje so povezani s tem, kako čim pravičneje presoditi kompetence sodelavcev. Pri tem je treba poudariti, da do subjektivne presoje prihaja zaradi različnih dejavnikov, od katerih so le nekateri pod nadzorom vodij. Če bi vodstvo rezultate presoje kompetenc uporabilo za ocene uspešnosti zaposlenih in jih na podlagi teh ocen nagradilo, bi se lahko zgodilo, da bi vodje namerno ocenili svoje sodelavce z višjimi ocenami. Naveden je le eden izmed razlogov, zakaj je v ospredju presoje kompetenc pri obstoječih zaposlenih iskanje priložnosti za razvoj.

V večini primerov do subjektivne presoje prihaja nenamerno, saj je naša sposobnost, da si zapomnimo veliko količino podatkov, omejena. V spodnji tabeli so zajete najpogostejše napake, ki jih najdemo pri presoji kompetenc.

Tabela 4.2: Napake presojanja

VRSTA NAPAKE	OPIS NAPAKE	KAKO SE KAŽE V PRAKSI?	MOŽNE REŠITVE
Halo učinek	Napaka halo učinka ja ena najbolj pogostih napak ocenjevanja. Pri tej napaki na podlagi ene lastnosti (fizične lastnosti, splošnega vtisa, prvega vtisa ali posamezne kompetence) presojamo vse ostale kompetence. Primer: vodja policista, ki je brezhibno urejen, presodi kot učečega, proaktivnega, natančnega, organiziranega, samozavestnega.	Zaposleni je podobno ocenjen na različnih kompetencah.	Zbiranje informacij z različnih virov. Natančno beleženje ključnih aktivnosti in rezultatov zaposlenega. Prečno presojanje: vodja presodi prvo kompetenco pri vseh zaposlenih, nato nadaljuje s presojo naslednje kompetence pri vseh zaposlenih.
Napaka kriterija	Vodje presodijo vse zaposlene na podoben način. Pri tem lahko uporabijo nizke, povprečne ali visoke vrednosti. Napaka kriterija je pogosta pri vodjih, ki presojajo kompetenc enačijo z ocenjevanjem dela in temu ustrezno uporabijo visoke vrednosti. V organizacijah, kjer razlikovanje med zaposlenimi ni stalnica, je napaka kriterija pogosta. Podobno velja v primerih, ko imajo rezultati presoje pomembne posledice za zaposlenega.	Vodje presodijo različne zaposlene podobno (največkrat z visokimi vrednostmi).	Raziskovanje vzrokov za napako kriterija (osebna stališča presojevalca ali izogibanje odgovornosti pri vodji). Komuniciranje osrednjega namena presoje kompetenc: iskanje področij, kjer je potreben nadaljnji razvoj.
Napaka prelivanja	Vodje pri presoji kompetenc upoštevajo daljše časovno obdobje, kot je predvideno v navodilih. Ta napaka je pogosta pri stalnih timih, kjer vodje dobro poznajo svoje zaposlene.	Presoje kompetenc za posameznega zaposlenega so v različnih časovnih obdobjih podobne.	Fokus na vedenja, ki so se pojavila v točno določenem časovnem obdobju (največkrat z zapisom ključnih vedenj in aktivnosti za posameznega zaposlenega). Iskanje vedenj, ki znotraj časovnega obdobja odstopajo od običajnega načina dela.
Napaka zadnjih dogodkov	Vodje presojajo kompetence predvsem na podlagi dogodkov, ki so jim ostali v spominu. Najbolj si zapomnimo zadnje dogodke ali izjemne situacije. Vedenja, ki so se pojavila sredi obdobja presoje kompetenc, pogosteje pozabimo.	Te napake ni možno razbrati samo iz odgovorov na vprašalniku.	Fokus na vedenja, ki so se pojavila v točno določenem časovnem obdobju (največkrat z zapisom ključnih vedenj in aktivnosti za posameznega zaposlenega). Preverjanje, ali izbrane presoje odražajo pristop zaposlenega v sredini ocenjevalnega obdobja.
Napaka kontrasta	Napaka kontrasta se pojavi v primerih, ko imamo opravka z večjim številom zaposlenih. Vodja primerja zaposlene med sabo, namesto da bi jih primerjal s postavljenim standardom. Praksa kaže, da so ocene zaposlenih, ki so presojani na začetku, praviloma višje od tistih, ki so presojane na koncu.	Večja odstopanja v ocenah pri različnih posameznikih.	Premori med presojo kompetenc različnih zaposlenih. Dosledno upoštevanje lestvice presoje kompetenc. Pregled rezultatov presoje v obratnem vrstnem redu (od zadnjega do prvega zaposlenega ali od sredine proti začetku).

## ZAPISOVANJE KLJUČNIH VEDENJ

Med nasveti za bolj objektivno presojo se pogosto ponavlja namig o zapisovanju ključnih vedenj, ki se med letom pojavljajo pri zaposlenem. Vodja lahko uporabi sistematičen ali odprt pristop:

- **Sistematičen pristop** vključuje tabelo vseh kompetenc, ki jih mora presoditi pri zaposlenem. Vodja zapiše opažanja (pozitivna ali negativna) pod ustrezno kompetenco.
- **Odprt pristop** pomeni prost zapis, najpogosteje v obliki alinej, o vedenjih, ki jih vodja opaža pri zahtevnih projektih, bolj kompleksnih nalogah ali v okviru aktivnosti, ki izstopajo od običajnega načina dela.

Če med letom ne zapisuje dela zaposlenega, mu je v pomoč kratek miselni sprehod po preteklem letu. Vodja naj napiše mesece, pregleda zabeležene aktivnosti v koledarju (ali si osveži spomin s pregledom e-pošte) in izpiše ključne aktivnosti, ki jih je izvajal zaposleni.

Ne glede na način beleženja informacij je pomembno, da vodja preleti zapiske, preden se loti presoje kompetenc. Na ta način bo zajel širši nabor vedenj, se osredotočil na točno določeno časovno obdobje in opravil bolj objektivno primerjavo med idealnim in dejanskim stanjem. Hkrati bo pridobil veliko informacij, ki jih bo lahko uporabil pri podajanju povratnih informacij. Zaposleni namreč pričakujejo, da vodje utemeljijo svoje ocene s konkretnimi argumenti. Najbolj konkretne informacije pa so konkretna in jasno utemeljena opažanja.

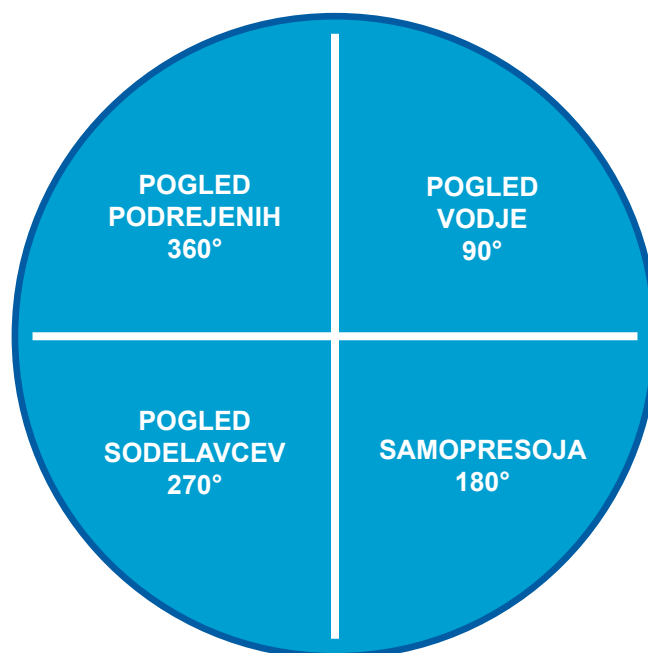
### 4.3 Postopek presoje kompetenc

Pri organizaciji in izvedbi presojanja naj vodja tesno sodeluje s strokovnjakom s kadrovskega področja, ki mu lahko nudi podporo. Presoja kandidata je bolj objektivna, če pri njej sodeluje več ljudi. Predvsem pilotna presoja zahteva več previdnosti in podrobno načrtovanje, saj bo izkušnja s prvo presojo vplivala na nadaljnje sprejemanje procesa od vodij in zaposlenih.

#### VRSTA PRESOJE

Najbolj preprosta presoja vključuje samooceno zaposlenega in presojo nadrejenega. Presoja postaja bolj kompleksna z vključitvijo dodatnih presojevalcev. Govorimo lahko o 90° (samopresoja nadrejenega), 180° (presoja nadrejenega + samopresoja), 270° (presoja nadrejenega + samopresoja + presoja sodelavcev) ali celoviti presoji 360° (poleg vseh navedenih še mnenje podrejenih). Za t. i. 360-stopinjsko presojo se je smiselno odločiti, ko vlada v organizaciji dovolj zaupanja za iskren, odprt pogovor o delu in kompetencah na vseh ravneh. Predvsem sprejemanje informacij podrejenih zahteva od vodij določeno raven zrelosti.





*Slika 4.4: Vrste presoje kompetenc*

#### **PREDSTAVITEV NAMENA PRESOJANJA**

Izkušnje z usposabljanj kažejo, da zaposleni in vodje precej različno dojemajo proces presoje kompetenc. Praviloma vidijo vodje v projektu presoje večjo uporabno vrednost ter orodje za izboljšanje dela in kompetenc. Zaposleni so bolj skeptični, če jim ni jasno predstavljen namen in posledice presoje kompetenc. Zanima jih tudi, kdo bo imel dostop do ocen kompetenc.

V komunikaciji je treba iskreno odgovoriti na ključna vprašanja, ki si jih postavljajo vodje in zaposleni. Ves čas imamo v mislih, da je ključen namen presoje kompetenc usklajevanje pričakovanj med vodjo in zaposlenim ter predvsem razvoj kompetenc zaposlenega. Presoje kompetenc nimajo takšnega pravnega učinka kot ocena delovne uspešnosti. A imajo lahko še večji učinek, saj omogočajo manj obremenjeno izražanje mnenja o ključnih elementih dela.

Izkušnje iz državne uprave kažejo, da se zaposleni na presoje kompetenc odzovejo z radovednostjo, saj je to zanje nekaj novega. Zanima jih, kakšen pogled imajo na njihove kompetence vodje, zato nestrpnost pričakujejo konec presoje in začetek pogovora o kompetencah.

#### **IZBIRA UDELEŽENCEV IN PRESOJEVALCEV**

Najprej moramo določiti seznam zaposlenih in njihovih presojevalcev. To naredi strokovnjak s kadrovskega področja, ki pridobi podatke iz informacijskega sistema. Sodobni informacijski sistemi imajo že vgrajene module, s katerimi se lahko avtomatično sproži proces presoje kompetenc. V vsaki organizacijski enoti je mogoče izvesti presojo, ki jo opravi vodja. Priporočljivo pa je, da se tej presoji doda vsaj samoocena zaposlenih.

## IZBIRA VPRAŠALNIKOV

Kompetenčni model v Policiji obsega temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence:

- **Zaposleni na vodstvenih položajih** so presojani po temeljnih in vodstvenih kompetencah, pri čemer se temeljne in vodstvene kompetence razlikujejo glede na raven vodenja.
- **Zaposleni na nevodstvenih položajih** so presojani po temeljnih in izbranih delovno specifičnih kompetencah (tistih, ki veljajo za njihovo področje dela).

Pri izbiri najprimernejšega vprašalnika za presojo delovno specifičnih kompetenc imamo v mislih vsebinsko področje, ki mu zaposleni posveti največ svojega časa. Zlasti je to pomembno v primerih, kadar zaposleni opravlja različne naloge in bi ga zato lahko presojali s pomočjo različnih vprašalnikov. Če nas zanima, ali bi bil zaposleni primeren tudi za katero drugo (strokovno ali vodstveno) področje dela, lahko vprašalnik za presojo izberemo tudi v skladu s tem. Pomembno je le, da zaposleni vsaj del svojega časa opravlja dela, ki so sorodna ciljnemu strokovnemu ali vodstvenemu področju (denimo vodenje manjših projektov, skupin). Tako imamo možnost spoznati njegov način vedenja, sistematično presoditi vedenja in dobiti uvid v njegov potencial.

## POSTOPEK PRESOJANJA

Udeleženci prejmejo vprašalnike oziroma dostop do vprašalnikov s kratkim navodilom in nasveti, kako jih izpolnjevati, da bo presoja čim bolj odražala realno stanje. Obenem prejmejo tudi informacijo, v kolikšnem času je treba vprašalnike izpolniti. V kratkem bo v državni upravi na voljo informacijska podpora, ki bo proces presoje bistveno poenostavila in avtomatizirala.

Presojevalci presojajo vedenja na podlagi svojih opažanj in izkušenj (ne pa na osnovi tistega, kar o presojanem zaposlenem menijo drugi). Pri vprašalniku za presojo kompetenc je posebej poudarjeno, naj vodja obkroži le en ustrezen odgovor. V določenih primerih se nam zdi vmesna vrednost med opisoma (na primer med »občasno« in »pogosto«) bolj pravična. Morda je to res, a pri manj izkušenih presojevalcih to ne bo spodbudilo bolj natančne presoje, sam izris kompetenčnih profilov pa bo otežen.

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

## GRAFIČNI PRIKAZ KOMPETENČNIH PROFILOV

Ko so rezultati presojanja pridobljeni, sledi faza priprave poročil. Kompetenčni profili bodo v celoti podprti z informacijsko podporo. Na podlagi izrisanih profilov bodo pripravljena poročila za posameznega presojanega zaposlenega.

V poročilu s profilom kompetenc so najpomembnejši rezultati presojanja. Prikazani so rezultati vseh presojevalcev. Če je presojo izvedel samo vodja, so to samo rezultati njegove presoje. Rezul-

tati samopresoje in presoje vodij ali drugih vključenih presojevalcev se verjetno razlikujejo. Ravno tu je najbolj dragocen vir informacij. Pomembno je odkriti, ali so razhajanja med presojevalci izrazita oziroma usmerjena v pozitivno ali negativno stran. S primerjanjem različnih pogledov lahko zaposleni in vodja ugotovita, ali ima zaposleni realno sliko o tem, kaj se od njega in njegovega delovnega mesta pričakuje.

## POSREDOVANJE POROČIL VODJEM

Strokovnjak s kadrovskega področja koordinira proces posredovanja poročil vodjem. Vodja s tem dobi osnovo za podajanje povratnih informacij. O kompetencah se vodja in zaposleni pogovorita na zaupnem pogovoru. Glede na število povratnih informacij, ki jih je treba posredovati v procesu, se določi časovni načrt za posredovanje povratnih informacij za vsakega od zaposlenih.

## 4.4 Interpretacija kompetenčnega profila

### POMEMBNOST KLJUČNIH KOMPETENC

Vsako delovno mesto v policiji ima opredeljenih 7–9 kompetenc. Čeprav so vse pomembne, pa pri povratnih informacijah ne moremo dati vsem enake teže. Vodja se lahko samostojno ali v sodelovanju s kadrovikom odloči, katere kompetence so za specifično delovno mesto najvišja prioriteta. Več pozornosti pri interpretaciji kompetenčnega profila nameni ravno tem kompetencam.

Relativni pomembnosti kompetenc lahko dodamo še rezultate zaposlenega. S tem nastane matrika, kjer imamo na eni dimenziji pomembnost kompetenc in na drugi rezultate zaposlenega (tabela 4.3).

Če so rezultati presoje na določeni kompetenci visoki, kompetenca pa je zaznana kot ključna, ta kompetenca predstavlja močno točko zaposlenega. Če je rezultat za posamezno kompetenco nekoliko nižji, kompetenca pa je zaznana kot pomembna, je v razvoj te kompetence treba vložiti več energije. Če zaposleni doseže visoke rezultate pri manj ključni kompetenci, ta kompetenca ni bistvena za dobro opravljanje dela, seveda pa ni slabo imeti dano kompetenco dobro razvito.

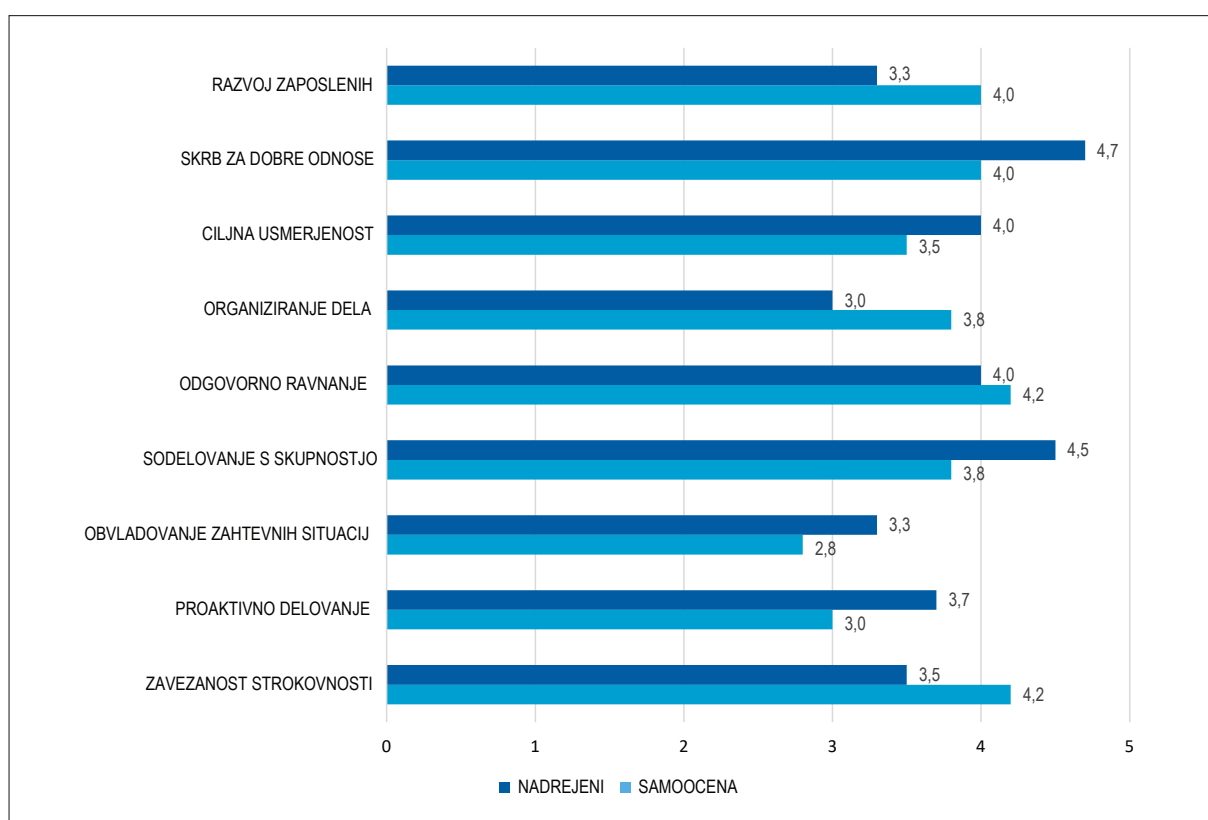
**Tabela 4.3:** Različni scenariji glede na razvitost kompetence pri zaposlenem in pomembnost presojane kompetence za delo

		POMEMBNOST KOMPETENCE	
		ZMERNNA	VISOKA
REZULTAT PRI KOMPETENCI	VISOK	manj pomembno	močna točka presojanega
	NIZEK	ni pomembno	razvojno področje presojanega



## POMEMBNE INFORMACIJE, KI JIH NUDI KOMPETENČNI PROFIL

Ko vodja prejme poročilo o kompetenčnem profilu zaposlenega, ima vpogled v rezultate vseh presojevalcev. Če je zaposlenega presojal le vodja, potem so to samo njegovi rezultati, sicer pa je na voljo tudi samoocena zaposlenega. Pri 360-stopinjski presoji najdemo še vrednosti drugih presojevalcev (npr. podrejene in sodelavce na enaki ravni). Pri interpretaciji kompetenčnega profila moramo hkrati upoštevati več informacij, kot so povprečna izraženost kompetenc, razlike med vrednostmi različnih presojevalcev, povprečne vrednosti posameznih vedenj, manjkajoče vrednosti in morebitne komentarje. Vsaka od njih je podrobneje predstavljena v nadaljevanju. Za lažjo predstavo, kako je videti interpretacija kompetenčnega profila, je na sliki 4.5 primer kompetenčnega profila, ki bo uporabljen pri nadaljnji razlagi.



*Slika 4.5: Primer kompetenčnega profila za presajo temeljnih in vodstvenih kompetenc s povprečnimi vrednostmi za samooceno in presajo, ki jo opravi nadrejeni*

### INFORMACIJA 1: POVPREČNA IZRAŽENOST KOMPETENC

Osnovna informacija na kompetenčnem profilu je povprečje posamezne kompetence. Povprečja izračunamo tako, da vsaki od opisnih ocen (skoraj nikoli, včasih, pogosto, zelo pogosto, vedno) na lestvici za presajo kompetenc pripišemo eno od vrednosti v razponu od 1 do 5, in sicer tako, da ima izbira »skoraj nikoli« vrednost 1 in izbira »vedno« vrednost 5. Iz izbranih odgovorov, ki smo jim pripisali vrednost, nato izračunamo povprečje. Pri analizi upoštevamo: absolutne vrednosti (kategorije »skoraj nikoli« in »občasno« lahko dojemamo kot nižje, kategorije »zelo pogosto« in

»vedno« pa kot visoke) in relativna odstopanja (katera kompetenca izstopa v pozitivni smeri in katera v negativni smeri v primerjavi z drugimi kompetencami).

Kot je razvidno na sliki 4.5, kandidat na nobeni kompetenci ni dosegel nizkega rezultata. Najvišji absolutni vrednosti pri presoji nadrejenega je dosegel pri kompetencah skrb za dobre odnose in sodelovanje s skupnostjo, najnižjo pa pri organiziranju dela. Ko te absolutne vrednosti primerjamo še z ocenami zaposlenega, dobimo vpogled v posameznikova močna področja, kjer dosega visoke rezultate, in področja razvoja, kjer so njegovi rezultati nižji. Če se zgodi, da je kandidat podobno ocenjen na različnih kompetencah, je še toliko več pozornosti treba posvetiti relativnim razlikam med posameznimi kompetencami.

## INFORMACIJA 2: POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH VEDENJ

Povprečna izraženost kompetenc zakrije morebitne razlike med posameznimi vedenji. Preveriti moramo, kakšne so ocene pri posameznih vedenjih. Pozorni smo predvsem na tista vedenja, ki izstopajo v pozitivni ali negativni smeri. Med pogovorom se je smiselno osredotočiti tudi na vedenja, ki jih nadrejeni in zaposleni dojemata drugače.

Čeprav je rezultat na kompetenci obvladovanje zahtevnih situacij na primeru kompetenčnega profila povprečen (slika 4.5), so lahko ocene posameznih vedenj zelo različne. Nadrejeni bi lahko na primer ocenil posamezne trditve, povezane s suverenostjo in izpostavljanjem, nizko, ostale trditve pa visoko. Absolutna vrednost kompetence bi bila tako povprečna, vendar nam ocena posameznih trditev razkrije, da ima zaposleni težave samo s specifičnim vidikom obvladovanja zahtevnih situacij, in sicer s suverenostjo. Po drugi strani na primer nima težav z ohranjanjem mirnosti in zbranosti. Tega samo iz povprečnih vrednosti na kompetenci ni mogoče razbrati, vseeno pa je pomembna iztočnica za interpretacijo profila in podajanje povratne informacije.

## INFORMACIJA 3: RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED RAZLIČNIMI PRESOJEVALCI

Pri interpretaciji kompetenčnega profila moramo posebno pozornost posvetiti razhajanjem med presojami vodje in presojami zaposlenega na posameznih kompetencah. Vredno je raziskati vse kompetence, kjer so razlike večje od 0,7 točke. S primerjanjem različnih pogledov lahko ugotovimo, ali ima zaposleni realno sliko o tem, kaj se od njega in njegovega delovnega mesta pričakuje. Poleg tega se lahko vodja in zaposleni pri povratni informaciji pogovorita o razlogih za razlike v ocenah. Pri tem naj ne gre za dokazovanje, kdo ima prav in kdo ne, temveč za argumentiranje ocen. Na ta način se lahko oba nekaj naučita in pridobita s pogovorom.

Na primeru s slike 4.5 so razlike med presojjo vodje in zaposlenega večje ali enake 0,7 točke na kompetencah organiziranje dela, zavezanost strokovnosti, proaktivno delovanje, sodelovanje s skupnostjo, organiziranje dela, skrb za dobre odnose in razvoj zaposlenih, zato bi se o njih bilo smiselno pogovoriti. Še posebej pomembno je obravnavati področja, kjer so razlike zelo izrazite. Seveda pa se lahko obravnavajo tudi druge kompetence, kjer so razlike manjše. V primeru, ko je samopresoja na vseh ali na večini kompetenc višja ali nižja od presoje nadrejenega, je še toliko bolj pomembno razjasniti, zakaj je prišlo do takšnih razlik. Morda so v ozadju tega tudi napake ocenjevanja, ki so opisane v poglavju 4.2. Zanimive niso samo kompetence, kjer se pojavijo razha-

janja, temveč tudi kompetence, kjer so ocene različnih presojevalcev podobne. Na sliki 4.5 sta na primer tako zaposleni kot vodja podobnega mnenja o razvitosti kompetence odgovorno ravnanje pri zaposlenem. Podobne ocene lahko dajo zaposlenemu občutek, da ga vodja razume in podobno kot on doživlja njegova vedenja na delovnem mestu.

#### INFORMACIJA 4: MANJKAJOČE VREDNOSTI

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

#### INFORMACIJA 5: ANALIZA KOMENTARJEV

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

Na podlagi vseh naštetih informacij lahko vodja interpretira kompetenčni profil zaposlenega, kar je osnova za podajanje povratnih informacij zaposlenemu o njegovih kompetencah. Kljub temu da vodja kompetenčni profil interpretira že pred podajanjem povratne informacije, naj ostane odprt za argumente zaposlenega in njegov pogled na rezultate. S takšnim pristopom pridobita oba. Tako pride do vzajemnega učenja, usklajevanja, spoštovanja in posledično bolj kakovostnega odnosa.

## 4.5 Podajanje povratnih informacij

Podajanje povratnih informacij zaposlenemu je ključno za njegov nadaljnji razvoj. Če bi zaposleni prejel samo svoj kompetenčni profil brez dodatne razlage, bi si lahko rezultate napačno interpretiral. Tako bi se lahko odnos med vodjem in zaposlenim zaostрил, sploh če obstajajo velike razlike med presojo vodje in samopresojo zaposlenega. Zaželeno je, da zaposleni dobijo kompetenčni profil med podajanjem povratnih informacij. Poleg kompetenčnega profila si lahko zaposleni napačno interpretira tudi povratno informacijo vodje, če je ta podana na neustrezen način, zato se je treba na podajanje povratne informacije dobro pripraviti. Na začetku pogovora je smiselno poudariti, da je namen presoje kompetenc razvoj zaposlenega in ne kritika ali prepričevanje.

Podajanje povratnih informacij ni samo predstavljanje rezultatov zaposlenemu, temveč gre za dvosmerno komunikacijo med vodjem in zaposlenim. Pomembno je, da vodja med podajanjem povratnih informacij da prostor za izražanje mnenja in postavljanje vprašanj tudi zaposlenemu. Praviloma podajanje povratnih informacij traja od 45 minut do ene ure. Posredovanje rezultatov je smiselno začeti s tistimi kompetencami, ki so močna področja zaposlenega. Pri navajanju močnih točk naj se vodja izogne hkratnemu izpostavljanju manj prijetnih informacij. Običajna struktura povratne informacije, vključno s časovnico, je predstavljena v naslednji tabeli.



**Tabela 4.4:** Predvidena časovnica in vsebina povratne informacije

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

Poleg strukture povratne informacije je pomemben tudi način podajanja povratnih informacij. Med pripravo na povratno informacijo in presojanjem zaposlenega naj ima vodja v mislih konkretne situacije, oblikuje naj si trdne argumente, s katerimi pojasni svoje rezultate.

Vodja naj bo med podajanjem povratnih informacij pozoren na lastno neverbalno govorico in na odzive zaposlenega. Nekatera opažanja lahko namreč pri zaposlenih vzbudijo močan čustven odziv, ki kaže na nestrinjanje ali manjši vpogled zaposlenega v razvitost specifične kompetence. Takšne odzive je treba obravnavati, saj lahko povzročijo speče konflikte med zaposlenim in vodjo. Temu je pomembno posvetiti dovolj časa tudi izven pogovora o kompetencah.

Ugotovitve vodje in zaposlenega med podajanjem povratnih informacij je smiselno zapisati. Poleg tega je cilj podajanja povratnih informacij oblikovanje konkretnega razvojnega načrta za razvijanje posameznih kompetenc, ki ga je prav tako dobro zapisati. Načrt naj vključuje tudi vire, ki jih oseba potrebuje za napredek pri spreminjanju ključnih vedenj in razvoj novih veščin.

Na sliki 4.6 so prikazani osnovni gradniki učinkovite povratne informacije, ki jih lahko vodja uporabi pri podajanju povratnih informacij o kompetenčnem profilu zaposlenega.

**Slika 4.6:** Formula za pomoč pri podajanju povratne informacije

## SITUACIJA

Vodja naj zaposlenega spodbuja, da razmišlja o konkretnih situacijah, kjer se je kazala izraženost specifične kompetence. Hkrati naj vodja pri podajanju povratnih informacij izhaja iz konkretnih situacij, saj bo tako zaposleni lažje razumel argumente za rezultate.

## VEDENJE

V tem delu vodja razišče vedenja, ki so se v vprašalniku izkazala kot bolj kritična. Posveti naj se kontekstu in razlogom za določeno vedenje. V tem procesu mora biti vodja objektivni in pozoren, da ne dela prehitrih sklepov. Pri podajanju povratne informacije se je bolje osredotočiti na vedenje kot na osebne značilnosti posameznika, saj je vedenje veliko lažje spreminjati kot osebne lastnosti.

## VPLIV VEDENJA NA DRUGO OSEBO

Nato vodja zaposlenemu pojasni vpliv tega vedenja na drugo osebo, sodelavce ali na celotno skupino. Vodja lahko namesto podajanja pojasnil vpraša zaposlenega, kakšen vpliv je imelo njegovo vedenje na druge ljudi. S tem zaposleni lažje uvidi širši vpliv svojega vedenja, s čimer se večja tudi odgovornost za nadaljnje delo.

## NADALJNJE DEJAVNOSTI

Na koncu je dobro opredeliti nekaj konkretnih korakov, ki jih lahko zaposleni naredi. Kaj lahko naslednjič spremeni? Najprej naj vodja postavi vprašanje zaposlenemu, kaj bi predlagal kot spremembo v prihodnje. Šele nato lahko vodja poda tudi svoje predloge.

## PRIMER POVRATNE INFORMACIJE

*“Ko sem presojal kompetenco skrb za dobre odnose, sem se spomnil, kako ste se kot vodja kljub svojim obveznostim na projektu posvetili svojim zaposlenim.*

*Ko sta se Anže in Sanja prepirala glede odgovornosti za zamujanje roka (**situacija**),*

*ste pristopili k njima in jima pomagali rešiti njun spor s postavljanjem vprašanj in mediacijskimi tehnikami (**vedenje**).*

*Oba sta se umirila in prisluhnila drug drugemu, kar je pozitivno vplivalo tudi na druge zaposlene, ki so prej občutili napetost v timu (**vpliv vedenja na drugo osebo**).*

*Kako bi lahko uporabili svoje veščine reševanja konfliktov tudi pri včerajšnjem nesoglasju v vašem timu, ki se ni tako dobro izšel? Morda bi lahko že pred samim sporom podobno kot v situaciji z Anžetom in Sanjo z drugimi besedami razložili, kaj si želijo posamezni zaposleni. Na ta način bi lažje uvideli, da so njihovi interesi podobni, samo njihovi načini za doseg cilja do različni (**nadaljnje dejavnosti**).*”

## 4.6 Motiviranje za spremembe

Pri podajanju povratne informacije ali drugih oblikah pogovora vodje z zaposlenim želimo v prvi vrsti spodbuditi refleksijo pri sogovorniku in se izogniti obrambni naravnosti do povedanega. Cilj vodje je namreč izboljšanje veščin zaposlenih in realizacija njihovih potencialov. Pri tem mora izbrati partnerski pristop, kjer obe strani sodelujeta pri iskanju novih rešitev.

Za optimalno vodenje pogovora v smeri motiviranja za spremembe moramo poleg ustreznega pristopa vodje upoštevati tudi miselnost, tako vodje kot zaposlenih. Po avtorici C. Dweck (2006) ločimo dve miselnosti, fiksno in razvojno. Miselnost, ki je pri nas v večji meri prisotna, določa, kakšen odnos bomo imeli do sprememb.

Za posameznike s fiksno miselnostjo je značilno, da zaznavajo zmožnosti kot statične in nespremenljive. Izzivom se raje izognejo in se pri soočanju z oviro hitreje predajo. Ob uspehu drugih se počutijo ogroženi. Na koristne in dobronamerne negativne povratne informacije se obrambno odzovejo ali jih ignorirajo. Na drugi strani so posamezniki z razvojno miselnostjo mnenja, da zmožnosti lahko razvijamo, zato sprejemajo nove izzive in vztrajajo, kadar naletijo na ovire pri doseganju ciljev. Trud zaznavajo kot pomemben člen izboljšanja, kritike in negativne povratne informacije pa uporabijo za učenje. Pri razvojno naravnanih posameznikih bodo povratne informacije vodje pozitivno sprejete in upoštevane.

Pomembna pa ni le miselnost zaposlenih, ampak tudi vodje. Razvojna miselnost nadrejenih je namreč predpogoj za učinkovito vnašanje sprememb v delo. Vodja, pri katerem prevladuje razvojna miselnost, v večji meri usmerja energijo tako v lasten razvoj kot v razvoj zaposlenih. Razvojna miselnost vodje sama po sebi ni dovolj za ustrezno motiviranje zaposlenih. Pomembno je tudi, kako to miselnost kaže na zunaj in ali jo spretno prenaša na druge.

Da bi se izognil obrambnemu odzivu na negativne povratne informacije, naj vodja pri pogovoru z zaposlenim upošteva nekaj osnovnih smernic:

- 1 **Ustrezno okolje in vzpostavitev odnosa:** Sestanek mora potekati v pozitivnem vzdušju. Vodja naj zagotovi diskreten prostor, kjer ni večjih motenj. Pri vzpostavljanju odnosa je smiselno najprej spregovoriti o drugih, manj pomembnih temah, da se zmanjša napetost.
- 2 **Empatičnost:** Vodja naj se iskreno trudi razumeti zaposlenega. Poskusi naj doumeti, kakšni so razlogi za njegovo vedenje (npr. ali so povezani z delom, timom, zasebnim življenjem ipd.).
- 3 **Odprtost do različnih mnenj:** Vodja naj bo odprt do vseh predlogov in komentarjev zaposlenega. Za nenavadne ideje naj pokaže radovednost in željo po dodatnih pojasnilih. Prehitra kritika je največji sovražnik odprte komunikacije.
- 4 **Verbalno in neverbalno vedenje:** Vodja naj bo pozoren na verbalne in neverbalne znake, ki jih izraža zaposleni. Poskuša razbrati, ali sogovornik potrebuje dodatno razlago, ali se s povedanim ne strinja oz. je pozoren, če je začel izražati obrambno držo do povedanega.

- 5 Minimiziranje groženj:** Sestanek mora biti izpeljan tako, da ga zaposleni vidi kot priložnost. V ospredju naj bodo koristi, ki jih ima zaposleni od srečanja, ne kazni oziroma negativne posledice.
- 6 Spodbujanje sodelovanja:** Vodja naj zaposlenemu da priložnost, da spregovori in aktivno razpravlja o svojih stališčih in idejah. Čeprav pogovor vodi vodja, naj zaposleni dobi občutek, da gre za izmenjavo mnenj med enakovrednima sogovornikoma.

Vodja si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji, da bo lažje spodbudil refleksijo pri zaposlenih:

- Kaj ti preprečuje, da bi to rešil/spremenil?
- Kako lahko še drugače pristopiš?
- Kaj je dobra stran tega?
- Na katerem področju bi želel delati?
- Kaj boš s spremembo oz. nadaljnjim razvojem pridobil?
- Kaj ti je najbolj pomembno?
- Kje je tukaj tvoja vloga?
- Kaj ti ponavadi deluje v takih situacijah?
- Kaj ti je všeč pri ...?
- Kaj lahko narediš že jutri?

Večina zaposlenih se pozitivno odziva in sprejema informacije, ki so iskrene, konkretne, dobronamerne, obzirne in naravnane na vedenja. Za manjši del zaposlenih pa je značilno, da na informacije reagirajo čustveno, nemotivirano ali celo apatično. Nezainteresiranost za povratno informacijo je lahko posledica odpora zaposlenih, katerih čustveno ozadje je težko odkriti.

V situacijah, ko pride do čustvenega ali obrambnega odziva zaposlenega kljub razvojni miselnosti vodje in upoštevanju zapisanih smernic, je pomembno, da vodja to vedenje prepozna. Zaposlenemu omogoči, da se izrazi, sprejme njegova čustva ter ga prosi za dodatne informacije in pojasnila. Uporablja naj miren in nevtralen ton. Če postane položaj težje obvladljiv, je smiselno narediti odmor oziroma srečanje prestaviti na kasnejši čas. Vodja lahko izrazi razumevanje za počutje zaposlenega in zavedanje, da je sprejemanje povratnih informacij včasih tudi manj prijetna izkušnja. Pozoren pa naj bo, da ne predvideva razlogov za njegovo doživljanje, ampak mu raje zastavlja vprašanja, s katerimi bo preveril njegovo razmišljanje.

Kadar je zaposleni v obrambnem položaju, naj vodja ne vsiljuje svojih namenov ali mnenja. Situacijo lahko najprej sprost s pohvalo močnih področij zaposlenega ali z deljenjem podobne izkušnje (npr. ko je sam naredil podobno napako). Z zagotavljanjem varnega prostora in občutka, da ni vse negativno, bo vodja lažje začel pogovor tudi o manj prijetnih temah.

Pri čustvenem odzivu je bolj konstruktivno, če vodja zaposlenega spodbudi k razmišljanju s podvprašanji, kot so:

- Kaj je tisto, kar vas je razburilo?
- Kako se v tem trenutku počutite?
- Kaj lahko naredite, da to spremenite?

- Kakšno povratno informacijo ste pričakovali?
- Kakšna povratna informacija je po vašem mnenju najbolj smiselna?

Ne glede na odziv zaposlenega, se mora vodja ves čas zavedati, da sta oba vključena v povratno informacijo. Pogovor lahko zaposlenemu sicer pomaga pri soočanju s težavo, hkrati pa lahko tudi vodji pomaga odpraviti morebitno napačno dojetje problema.

## 4.7 Možnosti razvoja kompetenc

Kompetence je možno razvijati in izpopolnjevati, če vložimo dovolj truda v njihov razvoj. Krepi- mo jih z izpostavljanjem različnim situacijam, v odnosih in s pridobivanjem novega znanja, ki ga nato uporabimo. Nekatere kompetence je lažje razvijati kot druge. Kompetence, ki se v večji meri nanašajo na temeljne lastnosti oz. vrednote in sposobnosti, je težje razvijati. Razvoj je veliko bolj optimalen pri kompetencah, ki so nasičene z veščinami. Hitrost razvoja je odvisna tudi od posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti. Tako bo posameznik nekatere kompetence zlahka razvijal, medtem ko bo mogel v razvoj kakšnih drugih vložiti veliko časa in truda.

Kompetence, ki jih je težje razvijati	Kompetence, ki jih je lažje razvijati
<input type="checkbox"/> analitično razmišljanje	<input type="checkbox"/> pridobivanje podatkov
<input type="checkbox"/> obvladovanje zahtevnih situacij	<input type="checkbox"/> osredotočenost na uporabnike
<input type="checkbox"/> situacijska prožnost	<input type="checkbox"/> organizacija preiskave
<input type="checkbox"/> čut za živali	<input type="checkbox"/> spretno komuniciranje

*Slika 4.7: Primeri kompetenc, ki jih je lažje in težje razvijati*

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

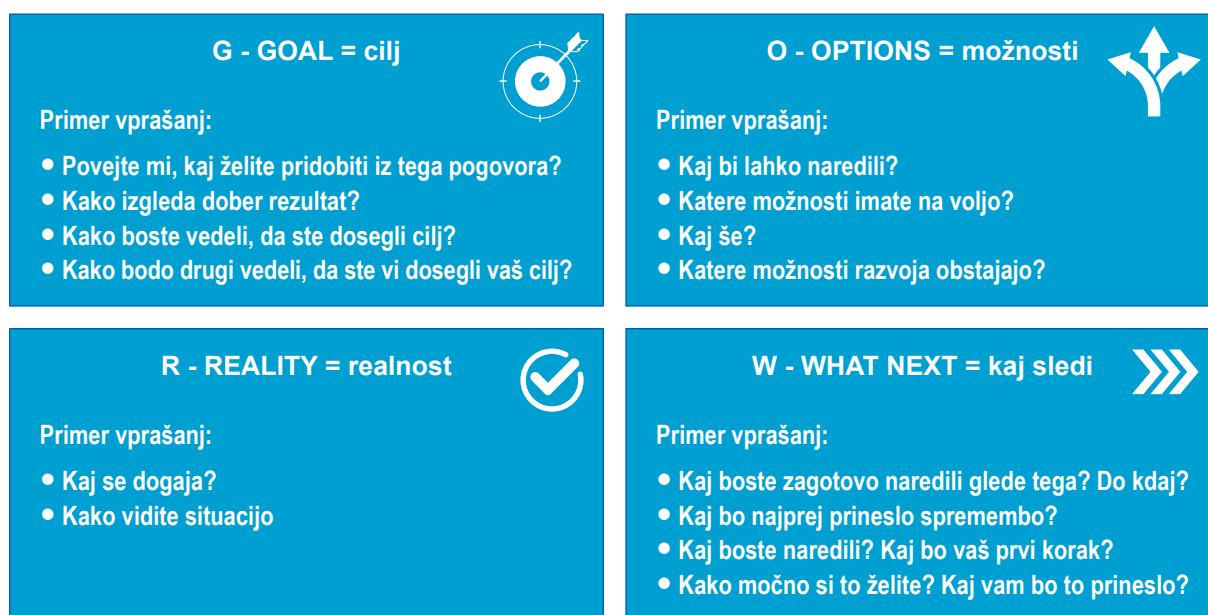
### MENTORSTVO NA DELOVNEM MESTU

Mentorstvo predstavlja enega najbolj učinkovitih pristopov za razvoj kompetenc pri zaposlenih. Zajema spekter različnih aktivnosti, kot so prenos znanja od nadrejenega na manj izkušene osebe, uvajanje v novo delovno okolje, pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev, podpora pri prenosu teoretičnega znanja v praktično rabo ipd.

Ločimo neposredne in posredne veščine mentoriranja. Za vodjo so predvsem pomembne neposredne, kamor se uvrščajo poučevanje, svetovanje, nudenje povratnih informacij in predlogov za delo. V neposrednem odnosu je naloga vodje, da zaposlenemu postavlja vprašanja, ga posluša, se osredotoči na naloge, ki so mu izziv, mu pomaga pri soočanju z ovirami in hkrati spodbuja razvoj njegove samozavesti pri reševanju problemov.

Vodja lahko z mentorskim odnosom bistveno prispeva k razvoju kadra, a se mora hkrati zavedati, da tovrsten odnos ni sam po sebi učinkovit. Za optimalno mentorstvo je ključno, da si nadrejeni vzame dovolj časa. Ni dovolj, če zaposlenim da navodila in jim po končani nalogi postreže z rešitvami. Zaposlene mora spodbujati, da se sami učijo in razvijajo ter jim ves čas omogočati sprotno povratno informacijo. Ohraniti mora potrpljenje tudi v situacijah, ko se zaposleni z določenimi nalogami težje spoprijemajo. V svoje zaposlene mora zaupati in biti iskreno prepričan v njihov uspeh. Slediti mora razvojni miselnosti, da ima vsak zaposleni potencial za rast in izboljšave. V prvi vrsti pa je pomembno zavedanje vodje, da njegova naloga ni imeti vseh odgovorov. Njegovo delo ni reševanje težav drugih, ampak spodbujanje, da se sami spoprimejo z njimi. Vodja lahko zaposlenemu svetuje, a ne sme rešiti problemov namesto njega. Paziti mora, da zaposleni ne postanejo pasivni ali celo odvisni od nadrejenega, saj jim to preprečuje razvoj.

Uspešno mentoriranje zahteva veliko učenja in vaje. Priporočljivo je, da se vodje udeležijo usposabljanj in samoiniciativno poiščejo literaturo na temo mentoriranja. Kot okvir za delo si lahko pomagajo z modelom GROW, ki vključuje nekatera osnovna vodila uspešnega mentoriranja (postavljanje ciljev, razmišljanje o možnostih, soočanje z realnostjo in usmerjenost v prihodnje korake).

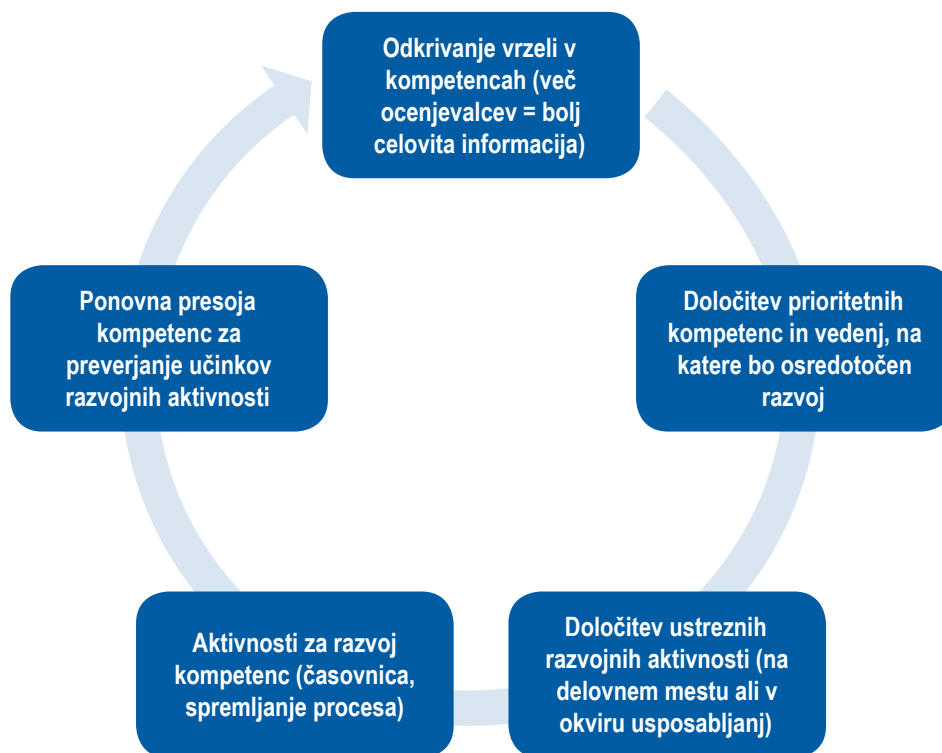


*Slika 4.8: Model GROW za uspešno mentoriranje*

## KORAKI PRI RAZVOJU KOMPETENC

Za učinkovit razvoj kompetenc moramo najprej oceniti trenutno stanje in odkriti vrzeli v bistvenih kompetencah. V naslednjem koraku je treba izbrati kompetence, ki jim želimo dati prednost pri razvoju, in določiti, kakšno je željeno stanje. Za razvoj posamezne kompetence moramo nato določiti aktivnosti, ki bodo omogočile doseganje zastavljenega cilja. Potekajo lahko v okviru delovnega procesa, na delovnem mestu, ali pa se udeležimo dodatnih usposabljanj. Jasno moramo opredeliti, koliko časa bo trajal ves proces in kako bomo razvoj spremljali in ovrednotili. Čeprav je težko, naj vodja in zaposleni opredelita nekaj merljivih kazalnikov, s katerimi bo mogoče spremljati napredek. Po določenem časovnem obdobju sledi ponovna presoja izbranih kompetenc, s katero preverimo učinkovitost razvojnih aktivnosti ter potrebo po dodatnem razvoju.





*Slika 4.9: Koraki pri razvoju kompetenc*

Obstaja širok spekter razvojnih aktivnosti, ki imajo lahko različne namene. Za pridobivanje novih kompetenc, predvsem v obliki znanja, je osnovna metoda seminar. Omogoča pridobivanje strokovnih znanj pod vodstvom usposobljenih strokovnjakov. Predstavitev strokovnih vsebin in spodbujanje razmišljanja pri širšem krogu zaposlenih nam omogoča tudi e-učenje. To je stroškovno in časovno učinkovita metoda. Kadar želimo nabor veščin prikazati vizualno, lahko uporabimo video material. Za nadgrajevanje že osvojenih kompetenc, za trening mehkih veščin ali prenos pridobljenih informacij v prakso je optimalna metoda delo v skupini. Omogoča varno okolje za utrjevanje znanja in preverjanje razumevanja. Za nadgrajevanje kompleksnih kompetenc ali obravnavanje zahtevnejših tem je bolj kot delo v skupini primerna metoda poslovnih simulacij. Spodbuja razvoj vodstvenih spretnosti, veščin odločanja in reševanja problemov. Za razvoj bolj specifičnih kompetenc je optimalna tudi metoda coachinga, ki vodjem ali ključnim kadrom nudi individualni pristop k razvoju. Uporabna je predvsem v situacijah, ko pride do odpora ali blokade zaposlenih.

Za razvoj medosebnih veščin in pridobivanje izkušenj v različnih situacijah je pogosto uporabljena metoda igra vlog. Omogoča nam kakovostno povratno informacijo v konkretnih situacijah, s katero lahko pospešimo razvoj kompetenc.

V nadaljevanju so natančneje predstavljene konkretne aktivnosti za razvoj temeljnih in vodstvenih kompetenc v Policiji.

## 4.8 Razvoj temeljnih in vodstvenih kompetenc

### ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetence:

- **Branje strokovnih publikacij.** V vsaki državi obstaja nekaj publikacij, v katerih je mogoče spremljati pomembne informacije o strokovnem področju zaposlenega. Zaposleni se lahko na takšne publikacije naročijo. Poskusijo naj najti tri vsebine na izdajo, ki so povezane z njihovim delom. To so lahko primerjave, trendi, ki vplivajo na področje dela, najboljše prakse, pridobijo pa lahko tudi splošen vpogled v področje.
- **Članstvo v nacionalni strokovni organizaciji.** Strokovna združenja so namenjena ustvarjanju in posredovanju informacij svojim članom. Organizirajo predavanja in konference, na katere prihajajo priznani strokovnjaki in si izmenjujejo svoja stališča ter izkušnje. Udeležba na strokovni konferenci ali dogodku običajno omogoči nova spoznanja o stroki in vodi do novih poznanstev.
- **Podpora strokovnjaka.** Zaposleni lahko poiščejo vrhunskega strokovnjaka v stroki ali veščini, ki jo potrebujejo. Preverijo lahko, ali bi jim razložil osnove in ponudil nekaj pomoči. Večine ljudi, ki so v nečem dobri, ne moti, če imajo okoli sebe »učence«. Mentor je lahko oseba iz organizacije ali zunaj nje.
- **Identifikacija in spremljanje vodilnih strokovnjakov na področju.** Kdo so vodilni ljudje na strokovnem področju zaposlenega? Branje njihovih knjig, intervjujev, člankov ali udeležba na njihovih predavanjih in delavnicah so lahko koristni za širjenje obzorja.
- **Spletni seminarji.** Izmed množice prosto dostopnih strukturiranih spletnih seminarjev (MOOC – Massive Online Open Courses) si lahko zaposleni najdejo točno tiste, ki pokrivajo strokovne vsebine, ki jih zanimajo. Prednost tovrstnih izobraževanj je, da si lahko zaposleni ogledajo le tisti del seminarja, ki pokriva neko temo, ki jih zanima, ostalo pa lahko izpustijo. Učenje je tako prilagojeno potrebam posameznika.

### PROAKTIVNO DELOVANJE

Aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetence:

- **Rana ura, zlata ura.** Vsak neprijetne naloge kdaj prelaga na zadnjo minuto. Nekaterim zaposlenim pa pogosto prelaganje dela na poznejši čas povzroča preglavice. Takšni zaposleni imajo prav gotovo dober razlog, zakaj odlašajo z delom. Odkritje pravega vzroka za prelaganje bo v pomoč pri iskanju rešitev. Bolje je delo začeti zgodaj. Če naredijo 10 odstotkov naloge takoj, ko jim je dodeljena, lahko lažje presodijo, koliko časa bodo potrebovali za dokončanje. Nalogo naj razbijejo na manjše enote in opravijo eno enoto vsak dan. Ni nujno, da razmišljajo o končnem cilju. Pomembno je imeti v mislih le, kaj je treba opraviti tisti dan.
- **Kritika ali kritikantstvo?** Pri premlevanju idej so pomisleki glede njihove izvedbe potrebni in zaželeni. Kljub temu pa pogosto kritiziranje idej drugih ni produktivno, zlasti če je motiv za kritiziranje tekmovalnost ali strah pred spremembami. V želji po izboljšanju idej je bolj smiselno težiti k nadgradnji (in ne rušenju) idej drugih zaposlenih.

- **Biti v prvih vrstah.** Zaposleni naj sprejmejo nove izzive. Razvijanje zanimanja za težke naloge pri sodelavcih s spodbujanjem (pohvale, dober odnos, nagrade) lahko tudi druge motivira, da sprejmejo nov izziv. Energično izvajanje nalog, zanimanje za delo in učenje bo model za druge zaposlene.
- **Ustvarjalno razmišljanje.** Ko se pojavi problem, naj zaposleni aktivno iščejo rešitve zanj. Naredijo lahko seznam čim več različnih rešitev brez presojanja. Nato izberejo tri, ki se zdijo najbolj smiselne. Kakšne so prednosti in pomanjkljivosti vsake od rešitev? Kakšne so možne izboljšave že utečenih delovnih nalog? O implementaciji sprememb se zaposleni lahko pogovorijo z vodjo ali sodelavci.
- **Uporaba novih tehnologij v delovnem okolju.** Zaposleni lahko začnejo uporabljati tehnologijo, ki je povezana z njihovim delom, in z vajo postanejo napredni uporabniki. Prednosti njene uporabe naj predstavijo sodelavcem in jih navdušijo, da se je naučijo in jo prilagodijo svojemu delu.

## OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ

Aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetence:

- **Predvidevati najhujše.** Na začetku delovne naloge naj zaposleni razmislijo, kaj vse lahko gre narobe pri izvedbi. Naj ne razmišljajo katastrofalno, temveč iščejo rešitve, kako bi zaplete rešili. Ko torej definirajo, kje bi lahko naleteli na težavo, naj premislijo tudi o konkretnem načrtu, kako bodo takrat postopali.
- **Korak za korakom.** V težkih situacijah je zahtevno prevzeti nadzor nad dogajanjem, če tega nismo vajeni. Drugače pa je v situacijah, ki jih zaposleni poznajo in v katerih so suvereni. Zaposleni naj poiščejo ravno prav zahtevne situacije, v katerih lahko vodijo dogajanje in načrtno usmerjajo potek dogajanja. Dobro je začeti z enostavnejšimi situacijami, nato pa postopoma prevzeti odgovornost v vse kompleksnejših stvareh.
- **Strategije obvladovanja stresa.** Zaposleni lahko v vsakodnevnem življenju krepijo zbranost in umirjenost, ki jim pomaga, ko se znajdejo v stresnih situacijah. Urjenje v različnih strategijah obvladovanja stresa, kot so čuječnost, meditacija, dihanje in še mnoge druge, nam omogoča premišljen odziv v zahtevnih situacijah. Veliko teh strategij je opisanih v knjigah, na spletu, hkrati pa obstajajo tudi izobraževanja o tej temi, ki se jih lahko zaposleni udeleži.
- **Asertivnost.** Zahtevne situacije večkrat zahtevajo veliko mero asertivnosti, ko je treba ljudem jasno in odločno razložiti, kako naj postopajo, hkrati pa upoštevati njihove potrebe. Asertivnosti se zaposleni najlažje učijo prek dejanskih izkušenj, ko asertivno izrazijo svoje mnenje. Ko to storijo, lahko sogovornike, ki jim zaupajo, vprašajo, če se jim je njihov odziv zdel ustrezen, in temu ustrezno prilagodijo svoj odziv naslednjič.
- **Sprejemanje odločitev.** Zaposleni naj sproti zapisujejo pomembne odločitve, ki so jih sprejeli. Navedejo naj vse vidike, ki so jih pri tem upoštevali. Ko so vidne posledice njihove odločitve, naj zapišejo tudi te. Potem naj sledi samorefleksija, ko se sprašujejo, če je bila njihova odločitev pravilna. Katere vidike so morda spregledali? Kako hitro so sprejeli odločitev? Na ta način bodo krepili svojo sposobnost sprejemanja odločitev, ki je še posebej pomembna v zahtevnih situacijah.

## SODELOVANJE S SKUPNOSTJO

Aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetence:

- **Pozorno opazovanje.** Zaposleni naj bodo pozorni na neverbalno govorico osebe, s katero so v stiku. Včasih so lahko besede zavajajoče, zato je dobro biti pozoren tudi na telesno držo, ton glasu, mimiko obraza, izražanje čustev in druge signale, ki nam pomagajo pri razumevanju osebe. Govorijo naj z enako glasnostjo kot sodelavec in ritem govora približajo sogovorniku. Pomembna je tudi komunikacija telesa, ki naj bo odprta in usklajena s sogovorncem. Med pogovorom naj ohranjajo očesni stik.
- **Ena usta in dve ušesi.** Bolj kot zaposleni pozna osebo, s katero je v stiku, lažje bo prilagodil svoj pristop do nje. Če bodo osebe slišane, se bodo bolj odprle, zaposleni pa bo bolje razumel njihova stališča. Zaposleni naj aktivno prisluhnejo sogovorniku, z iskrenim izražanjem zanimanja zanj. Naj ne razmišljajo o svojem odzivu, temveč dajo priložnost sogovorniku, da pove svoje mnenje.
- **V koži državljana.** Zaposleni naj se poistovetijo z osebo, ki je v stiski. Razmislijo naj, kako je biti na njenem mestu. Kako se oseba počuti? Kaj oseba ta trenutek potrebuje? Kaj pričakuje od mene? Zaposleni naj si zastavijo ta vprašanja in skušajo na njih odgovoriti. Tako bodo lažje razumeli, kako se lahko osebi približajo.
- **Zastavljanje vprašanj.** Med pogovorom naj zaposleni zastavljajo bistvena vprašanja. Vprašanja naj vsebujejo besede, ki jih je uporabil sogovornik. Z drugimi besedami naj povedo, kar je rekel sogovornik. S tem pokažejo, da sledijo pogovoru, in obenem preverijo razumevanje na drugi strani.
- **Zemljevid neformalne moči.** Pri občutljivih situacijah in reševanju konfliktov je koristno poznati neformalna razmerja moči v neki skupnosti. Zato naj zaposleni raziščejo in si približajo, kako najti konstruktiven stik z osebami, ki imajo pomemben vpliv v skupnosti.

## ODGOVORNO RAVNANJE

Aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetence:

- **Znanje vodi do razumevanja.** Več kot zaposleni vedo o določeni kulturi, veri ali narodnosti, lažje bodo razumeli njihovo vedenje. Zaposleni naj berejo o različnih ljudeh, ali na kak drug način pridobivajo znanje o njih. Lahko se načrtno odprto pogovarjajo z ljudmi drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti, da jih bodo bolje razumeli.
- **Skrb zase.** Da bi zaposleni lahko odgovorno in kakovostno opravljali svoje delo, naj nekaj časa namenijo skrbi zase. Zaželeno je, da že vnaprej načrtujejo, kdaj v tednu se bodo ukvarjali z dejavnostmi, ki jih napolnijo z energijo. Naj ustvarijo urnik, ki vključuje tako skrb za njihovo fizično kot tudi psihično zdravje.
- **Iskanje neskladnosti.** V delovnih okoljih se občasno pojavijo neskladnosti, ki jih večina spregleda. Zaposleni naj razmislijo, če so v zadnjem času opazili kakšno neskladnost. So morda s sodelavci v kakšni situaciji ravnali drugače, kot je predvideno? Se na delovnem mestu pojavlja prikrit mobing? Se napačno ravna z občutljivimi informacijami? Če zaposleni odkrijejo neskladnosti na kateremkoli področju, naj na to opozorijo pristojne osebe.
- **Razmislek o etičnih standardih.** Zaposleni naj zapišejo, kateri so njihovi etični standardi. Zapisi naj bodo čim bolj konkretni, kot na primer: "Vse ljudi obravnavam pravično." Ko za-

posleni napišejo svoje standarde, naj razmislijo o njihovih konkretnih vedenjih, ki kažejo na upoštevanje teh standardov v zadnje pol leta. Tudi te naj zapišejo. Nato zapišejo še morebitne situacije, ko teh standardov niso v celoti upoštevali. Kako bi lahko v prihodnosti to spremenili?

- **Sprejemanje napak kot del razvoja.** Včasih se kakšna odločitev izkaže za napačno, v danih okoliščinah pa se je zdela prava. Če zaposleni sprejmejo, da so napake del razvoja, učenja in ne dokaz nesposobnosti, bodo lažje sprejemali odločitve in sprejeli odgovornost zanje. K bolj intenzivnemu učenju pripomore, če zaposleni skušajo razumeti ozadje napake. Če bodo znova in znova premlevali situacijo, bodo naslednjič s strahom sprejeli odločitev in izvedli nalogo. Če pa razumejo ozadje napake, se bodo iz tega nekaj naučili in šli naslednjič z novim vedenjem v podobno situacijo.

## ORGANIZIRANJE DELA

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvajajo vodje:

- **Najuspešnejši projekti se začnejo z dobrim načrtom.** Vodja se nenehno sprašuje, kaj vse je treba storiti, da bi cilje dosegli v načrtanih časovnih okvirih. Kateri viri so za to potrebni in kako jih lahko najbolje razporedi? Poleg načrtovanja virov tudi predvidi, kdo bo te vire nadziral.
- **Iskanje predlogov pri načrtovanju.** Tudi če vodja nima težav z načrtovanjem, mu lahko drugo mnenje koristi. Poišče naj nekoga, ki mu gre načrtovanje dobro od rok, in ga vpraša za nasvet. O prednostih in slabostih izdelanega načrta naj se brez zadržkov pogovori tudi s svojimi kolegi.
- **Razmišljanje vnaprej o vseh korakih pri izvedbi načrta.** Ali je vodja predvidel najslabši možni scenarij? Kaj vse lahko gre narobe? Ko vodja oblikuje načrt, razmisli o možnih zapletih, ki bi lahko onemogočili izvedbo načrta, in jih zapiše v seznam tveganj. V njem so analizirana ključna tveganja in pripravljene ukrepi za odpravo nastalega tveganja. Naveden naj bo tudi skrbnik za tveganja.
- **Vzpostavitev postopkov za spremljanje izvajanja načrtov.** Kako bo vodja vedel, da vse poteka po načrtu in v skladu z roki? Ali lahko v vsakem trenutku oceni, koliko odstotkov projekta je uresničenega in koliko časa je še potrebno do konca? Ljudem, ki izvajajo zadani načrt, naj pogosto daje povratne informacije o kakovosti dela. Vodja tudi oceni, ali je treba načrt prilagoditi, da bi dosegli cilj. Vnaprej naj določi, na kakšen način in kako pogosto bodo merili uresničitve načrta.
- **Koordinacija dela.** Vodja naj bo pozoren na past privlačnosti operativnega dela in mikromendžment. Da bi vodja imel občutek pripadnosti timu, se večkrat s polno predanostjo loti operativnega dela. To mu daje občutek produktivnosti in povezanosti s stroko. S tovrstnim pristopom vodja večkrat nenamena postane ozko grlo svojega tima. Zaposleni morajo čakati na povratno informacijo, na odločitve, na pravočasna navodila itd. Zgodi se tudi, da dva sodelavca opravljata enako nalogo. Vodja naj bo pozoren na to, da se osredotoči na povezovanje sodelavcev med sabo, na veliko sliko oddelka, na medoddelčno povezovanje in na pravočasna navodila ter povratne informacije. Ob poglobljanju v operativno delo spregleda ta ključen del svojega vodstvenega dela.



## CILJNA USMERJENOST

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvajajo vodje:

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

## SKRIB ZA DOBRE ODNOSE

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvajajo vodje:

- **Aktivnosti, ki krepijo dobro vzdušje.** Vodja naj spodbuja aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v kolektivu. To so lahko skupni zajtrki, nekaj minut na začetku sestanka, ki so namenjene neformalnim temam, "team building" in podobno. Vodja naj te aktivnosti predlaga samostojno ali določi nekoga, da skrbi zanje. V vsakem primeru je pomembno, da te aktivnosti podpira in jim nameni dovolj časa.
- **Zavzemanje za zaposlene.** Ko se zaposleni znajdejo v težavah, je vodja tisti, ki jih podpre. To ne pomeni, da zaposleni ne prevzamejo odgovornosti za svoje vedenje, temveč se zavedajo, da se vodja zavzema zanje. Pomembno je, da zaposlenim nudi podporo, hkrati pa ima do njih visoka pričakovanja.
- **Reševanje konfliktov.** V delovnem okolju se pojavijo različne težave, v katerih mora občasno posredovati tudi vodja. Zaželeno je, da vodja pozna strategije reševanja konfliktov, o katerih

se lahko izobrazijo samostojno ali na izobraževanjih. Med reševanjem konfliktov naj poskrbi, da lahko vsi udeleženi izrazijo svoje mnenje. Zaposlene naj usmerja k iskanju celovite rešitve konfliktov.

- **Preventiva je boljša kot kurativa.** Ustvarjanje vzdušja, v katerem zaposleni sproščeno odprto komunicirajo, je preventiva pred konflikti in nezadovoljstvu zaposlenih. Vodja naj bo zgled transparentnosti. Ko se pojavijo težave, naj jih pravočasno obravnava. Prav tako je pomembno spodbujati zaposlene, da odkrito izražajo svoje pomisleke, težave, mnenja in ideje.
- **Pogovori o rešitvah namesto o težavah.** Kolektivi se pogosto ujamejo v zanko, ko do potankosti analizirajo probleme, ne pridejo pa do rešitve. Da vodja prepreči neproduktivno analiziranje problemov, naj zaposlene z vprašanji spodbuja h konstruktivnemu razmišljanju o rešitvah: Kako ste v preteklosti to rešili? Kaj je najmanjša stvar, ki jo lahko naredimo v tem trenutku? Na kaj lahko vplivate? Takšna pozitivna naravnost vpliva ne le na bolj produktivno razmišljanje, temveč tudi izboljšuje medosebne odnose.

## RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razvojne aktivnosti, ki jih lahko izvajajo vodje:

- **Čas za zaposlene.** Za večino vodij je čas najbolj dragocen vir. Za razvoj podrejenih naj si zato vzame vsaj osem ur na zaposlenega na leto. Če ima sedem podrejenih, mu to v letu vzame 56 ur časa. Osem ur razdeli v smiselne celote. Dve od osmih ur si lahko vzame za presojo razvojnih izzivov zaposlenega. Naslednji dve uri posveti kariernemu pogovoru z osebo: Kaj pričakuje od svoje kariere in kaj je pripravljen žrtvovati za doseganje teh ciljev? Naslednji dve uri lahko izkoristi za pripravo razvojnega načrta za osebo. Zadnji dve uri pa nameni kariernim načrtom za zaposlene in možnim usposabljanjem za nadaljnji razvoj potencialov.
- **Podajanje učinkovite povratne informacije.** Med podajanjem povratnih informacij naj najde ravnovesje med tistim, kar bi sodelavci lahko naredili bolje, in tistim, kar so naredili dobro. Pohvali tista vedenja, ki so dobra. Povratne informacije podaja že med samim delom in pred koncem naloge. Zaposlenim to pomaga, da spremenijo svoja vedenja med izvajanjem naloge in s tem povečajo verjetnost, da bo končni rezultat pozitiven.
- **Delegiranje za razvoj.** Ena najmočnejših oblik učenja in razvoja podrejenih je učenje z delom in mentorstvo. Od svojih podrejenih lahko pridobi seznam nalog, ki jim niso več v izziv. Skupaj lahko naredijo nov seznam nalog, ki jih opravljajo, in se ob tem tudi razvijajo. Določi jim lahko tudi katero od svojih nalog: poišče naj tri naloge, ki mu niso več izziv, a lahko pomagajo pri razvoju drugim, in jih zato lahko delegira. Pri izbiri nalog pazi na dve merili: a) naloga zahteva veščine, ki jih podrejeni še morajo razviti, b) naloga je smiselna, jasna, pomembna zanje, rezultati pa so jasno definirani.
- **Učenje od ekspertov.** Vodje, ki bi želeli izboljšati svoje vodenje tima, se lahko učijo od izkušenih in usposobljenih vodij. Lahko se udeležijo sestanka tima in opazujejo, kako se izkušeni vodja pripravi na sestanek. Spremljajo lahko usmerjanje tima in sprejemanje odločitev. Opazujejo lahko prepoznavanje in spodbujanje vedenj, ki prispevajo timske delu.
- **Coaching zaposlenih.** Zaposleni pogosto od vodij pričakujejo rešitve. Vodje pa so tudi sami nagnjeni k temu, da morajo producirati rešitve in v dani situaciji sprejeti odločitev o tem, kaj je prav in kaj ne. Tak način dela je primeren za operativno izvedbeno delo. Pri reševanju

kompleksnih problemov pa ima ta način dela veliko past, saj zaposlene postavlja v pasiven položaj, ko jim ni treba razmišljati, temveč le izvedejo navodila nadrejenih. Nadrejeni na drugi strani pa se čutijo preobremenjeni zaradi velike odgovornosti. Namesto podajanja navodil naj vodja pri reševanju kompleksnih problemov deluje kot coach z vprašanji, kot so: Kaj predlagaš? Kako lahko na to pogledaš še drugače? Kaj še manjka v celotni sliki?

# 5

**VIRI IN LITERATURA**





1. Akt o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji. (št. 0100-4/2018/1, 22. 6. 2018, s spremembami).
2. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E. in Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi* (A. Arzenšek, ur.).
3. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E. in Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje v državni upravi* (A. Arzenšek, ur.).
4. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. New York: Wiley.
5. Draganidis, F. in Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
6. Durić, Dž. (2018). Izbirni postopki vodstvenega kadra – končno poročilo. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
7. Durić, Dž. in Žagar, D. (2012). Obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela policijskih vodij. V XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja, Zbornik prispevkov, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.
8. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
9. Katalog programov izpopolnjevanj in usposabljanj v Policiji.
10. Kodeks policijske etike. (2008). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija.
11. Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37, 8-17.
12. Marrelli, A. F., Tondora, J. in Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(5/6), 533-561.
13. Poklicni standard policist/policistka (58640870). (2011). Uradni list RS.
14. Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 - »Kakovostna policija za varno Slovenijo«. (2015). Uradni list RS.
15. Schippmann, J. S. (2010). Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. V J. Scott in D. Reynolds (ur.), *Handbook of Workplace Assessment* (str. 197-231). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
16. Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za 2018-2022, številka 024-189/2016/70 (2061-05). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija.



# 6

**PRILOGE**



## 6.1 Katalog kompetenc

KOMPETENCE	NAZIV KOMPETENCE	OPIS KOMPETENCE	VEDENJSKE TRDITVE
Temeljne kompetence ŠIFRA: T	<b>T1 ZAVEZANOST STROKOVNOSTI</b>	<i>Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si prizadeva, da bi tako svoje delo opravljal/opravljala še bolje in bolj učinkovito.</i>	T.1.A.1 Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju. T.1.A.2 Izkoristi priložnosti, ko se lahko nauči kaj novega. T.1.A.3 V svoje delo vključuje znanje z različnih strokovnih področij. T.1.A.4 Poglobi se v zadeve, ki jih ne pozna dovolj podrobno. T.1.A.5 Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente. T.1.A.6 Novo strokovno znanje hitro prenese v tekoče delo.
	<b>T2 PROAKTIVNO DELOVANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud.</i>	T.2.A.1 Samoiniciativno podaja predloge za izboljšave. T.2.A.2 Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve. T.2.A.3 Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/-a problem. T.2.A.4 Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti. T.2.A.5 Z manjšimi spremembami nenehno izboljšuje proces svojega dela. T.2.A.6 Je pozitivno naravn/-a do tehnoloških oziroma digitalnih novosti v delovnem okolju.
	<b>T3 OBLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ</b>	<i>Sodelavec/sodelavka v stresnih okoliščinah ohranja zbrano in preudarno vedenje. Učinkovito presodi, kdaj situacija od njega/nje zahteva odločnost in kdaj umirjenost. Suvereno prevzame nadzor nad dogajanjem in pokaže odločnost v danih situacijah.</i>	T.3.A.1 Suvereno izpelje postopke/naloge, ki se odvijajo v težavnih razmerah. T.3.A.2 Pri delu v stresnih okoliščinah ohrani visoko mero mirnosti in zbranosti. T.3.A.3 V zahtevnih situacijah hitro prevzame nadzor nad dogajanjem. T.3.A.4 Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/nevarnih situacijah, ko je to potrebno. T.3.A.5 Zahtevnim sogovornikom odločno pojasni, kakšni bodo njegovi/njeni nadaljnji koraki. T.3.A.6 V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.
	<b>T4 SODELOVANJE S SKUPNOSTJO</b>	<i>Sodelavec/sodelavka v stikih z državljani izraža odlične socialne veščine. V komunikaciji izstopa s spoštljivostjo, odprtostjo in empatijo, kar še posebej cenijo tisti, ki se znajdejo v stiski. Prizadeva si za kakovostne odnose in partnersko sodelovanje s širokim krogom deležnikov in organizacij.</i>	T.4.A.1 Pokaže razumevanje za občutke posameznikov, ki se znajdejo v stiski. T.4.A.2 Svoj pristop prilagodi značilnostim sogovornika. T.4.A.3 Je strpen/-a do stališč drugega, tudi če se z njimi ne strinja. T.4.A.4 Pri izvajanju nalog pozorno prisluhne stališčem vseh vpletenih. T.4.A.5 V zahtevnih situacijah komunicira na način, ki ohranja posameznikovo osebno dostojanstvo. T.4.A.6 Drugemu da vedeti, da se je za njegovo težavopripravljen/-a maksimalno potruditi.
	<b>T5 ODGOVORNO RAVNANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka se zaveda, da se od policista pričakuje visoka raven odgovornosti tako pri delu kot izven delovnega časa. Prizadeva si, da je pri delu pravičen/-a in pošten/-a. Zaseduje visoke etične standarde, z delom in načinom življenja pa ves čas dviguje ugled policije.</i>	T.5.A.1 Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge. T.5.A.2 Pri izvajanju postopkov/nalog ima enaka merila za vse udeležene. T.5.A.3 Občutljive informacije obravnava z visoko stopnjo diskretnosti. T.5.A.4 Kadar opazi neskladnost v delovnem okolju, na to opozori pristojne osebe. T.5.A.5 Veliko energije vlaga v vzdrževanje dobrega psihičnega in fizičnega zdravja. T.5.A.6 Je spoštljiv/-a in strpen/-a do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.



KOMPETENCE	NAZIV KOMPETENCE	OPIS KOMPETENCE	VEDENJSKE TRDITVE – raven A	VEDENJSKE TRDITVE – raven B	VEDENJSKE TRDITVE – raven C	VEDENJSKE TRDITVE – raven D
<b>Vodstvene kompetence</b>  <b>ŠIFRA: V</b>	<b>V1 ZAVEZANOST STROKOVNOSTI</b>	<i>Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si prizadeva, da bi tako svoje delo opravljal/opravljala še bolje in bolj učinkovito. Kot vodja si prizadeva za razvoj strokovnega področja. V ta namen povezuje različna strokovna področja med sabo, spodbuja širjenje dobrih praks znotraj policije in predlaga smiselne spremembe.</i>	<p>V.1.A.1 Spodbuja hiter prenos strokovnih spoznanj v tekoče delo policije.</p> <p>V.1.A.2 Spretno poveže znanja z različnih strokovnih področij v policiji.</p> <p>V.1.A.3 Zavzame se, da se primeri uspešnega dela prenesejo na različna področja v policiji.</p> <p>V.1.A.4 Promovira način dela, ki je skladen z najvišjimi strokovnimi standardi.</p> <p>V.1.A.5 Spodbuja strokovno povezovanje in izmenjavo stališč z drugimi ustanovami v okviru varnostnega sistema.</p> <p>V.1.A.6 Politike in direktive učinkovito pretvori v konkretne naloge na strokovnih področjih.</p>	<p>V.1.B.1 Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo.</p> <p>V.1.B.2 Na podlagi povratnih informacij s terena oblikuje ukrepe za večjo strokovnost dela.</p> <p>V.1.B.3 Zavzame se, da se primeri uspešnega dela prenesejo na različna področja v policiji.</p> <p>V.1.B.4 Učinkovito povezuje znanja z različnih strokovnih področij.</p> <p>V.1.B.5 Z uvajanjem dobrih praks iz drugih enot/ustanov dviguje raven dela v policiji.</p> <p>V.1.B.6 Predlaga spremembe predpisov, ki sledijo razvoju stroke.</p>	<p>V.1.C.1 Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo.</p> <p>V.1.C.2 Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.</p> <p>V.1.C.3 Na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev.</p> <p>V.1.C.4 Učinkovito povezuje znanja z različnih strokovnih področij.</p> <p>V.1.C.5 Z uvajanjem dobrih praks iz drugih enot/ustanov dviguje raven dela v policiji.</p> <p>V.1.C.6 Poskrbi, da se aktivnosti v enoti izpeljejo skladno z zakonodajo in najvišjimi strokovnimi standardi.</p>	<p>V.1.D.1 Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo.</p> <p>V.1.D.2 Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.</p> <p>V.1.D.3 Na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev.</p> <p>V.1.D.4 Svoja strokovna znanja je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.</p> <p>V.1.D.5 Izraža iskren interes za razvoj socialnih in vodstvenih veščin.</p> <p>V.1.D.6 Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.</p>
	<b>V2 PROAKTIVNO DELOVANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud. Kot vodja spodbuja in podpira proaktivnost zaposlenih ter se zavzema za uvajanje pomembnih novosti v delo policije.</i>	<p>V.2.A.1 Zaposlenim na različnih ravneh razumljivo komunicira vizijo strokovnega področja/policije.</p> <p>V.2.A.2 Predloge pomembnih sprememb predstavi na način, ki prebudi interes pri odločevalcih in vodjih enot.</p> <p>V.2.A.3 Zaposlene spodbuja k proaktivnemu razmišljanju in delovanju.</p> <p>V.2.A.4 S svojim vedenjem spodbuja kulturo organizacije, ki je naklonjena spremembam.</p> <p>V.2.A.5 Odločno podpre uresničitev večjih razvojnih projektov v policiji.</p> <p>V.2.A.6 Poudarja nujno vključevanje inovacij in sodobnih trendov v delo policije.</p>	<p>V.2.B.1 Zaposlenim na različnih ravneh razumljivo komunicira vizijo strokovnega področja/policije.</p> <p>V.2.B.2 Je pozitivno naravnani/-a do tehnoloških oz. digitalnih novosti v delovnem okolju.</p> <p>V.2.B.3 Zaposlene spodbuja k proaktivnemu razmišljanju in delovanju.</p> <p>V.2.B.4 Ob uvajanju večjih sprememb se osredotoči na pridobivanje podpore vodij in ključnih deležnikov.</p> <p>V.2.B.5 Zavzame se za hitro uresničitev dobrih idej, ki jih predlagajo zaposleni.</p> <p>V.2.B.6 Močno se angažira za izvedbo večjih razvojnih projektov v policiji.</p>	<p>V.2.C.1 Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.</p> <p>V.2.C.2 Je pozitivno naravnani/-a do tehnoloških oz. digitalnih novosti v delovnem okolju.</p> <p>V.2.C.3 Z manjšimi izboljšavami dviga kakovost dela v enoti.</p> <p>V.2.C.4 Pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese.</p> <p>V.2.C.5 Zavzame se za hitro uresničitev dobrih idej, ki jih predlagajo zaposleni.</p> <p>V.2.C.6 Pri uvajanju sprememb se intenzivno ukvarja z odporom in zadržki zaposlenih.</p>	<p>V.2.D.1 Zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.</p> <p>V.2.D.2 Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi boljše razumel/-a problem.</p> <p>V.2.D.3 Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve.</p> <p>V.2.D.4 Pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese.</p> <p>V.2.D.5 Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti.</p> <p>V.2.D.6 Pri uvajanju sprememb upošteva značilnosti svojih zaposlenih.</p>
	<b>V3 OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ</b>	<i>Sodelavec/sodelavka v stresnih okoliščinah ohranja zbrano in preudarno vedenje. Učinkovito presodi, kdaj situacija od njega/nje zahteva odločnost in kdaj umirjenost. Suvereno prevzame nadzor nad dogajanjem in pokaže odločnost v danih situacijah. V vlogi vodje je v stresnih okoliščinah zmožen/zmožna pomiriti svoje zaposlene in javnost. Pripravljen/-a je sprejeti ter zagovarjati tudi težje in manj priljubljene odločitve, za katere verjame, da so dolgoročno koristne.</i>	<p>V.3.A.1 Pred sprejemanjem pomembnih odločitev se posvetuje z relevantnimi strokovnjaki.</p> <p>V.3.A.2 Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno.</p> <p>V.3.A.3 V zahtevnih javnih nastopih deluje suvereno.</p> <p>V.3.A.4 S spretno komunikacijo uspe pomiriti javnost ob kritičnih dogodkih.</p> <p>V.3.A.5 Učinkovito oceni, kdaj mora prevzeti osrednjo vlogo in kdaj je bolje, da to prepusti drugim.</p> <p>V.3.A.6 Sprejme tudi težke in neprijubljene rešitve, če so dolgoročno koristne za policijo.</p>	<p>V.3.B.1 Pred sprejemanjem pomembnih odločitev se posvetuje z relevantnimi strokovnjaki.</p> <p>V.3.B.2 Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno.</p> <p>V.3.B.3 V usklajevanjih z zahtevnimi sogovorniki ohrani mirnost in osredotočenost na nalogo.</p> <p>V.3.B.4 S mirnim, preudarnim pristopom v stresnih okoliščinah pomiri svoj kolektiv.</p> <p>V.3.B.5 Za strokovno utemeljenimi rešitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a z različnimi pritiski.</p> <p>V.3.B.6 Sprejme tudi težke in neprijubljene rešitve, če so dolgoročno koristne za policijo.</p>	<p>V.3.C.1 V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.</p> <p>V.3.C.2 Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno.</p> <p>V.3.C.3 V stresni situaciji se osredotoči tako na ljudi kot na reševanje problema.</p> <p>V.3.C.4 Z mirnim, preudarnim pristopom v stresnih okoliščinah pomiri svoj kolektiv.</p> <p>V.3.C.5 Za strokovno utemeljenimi rešitvami stoji tudi takrat, ko je soočen/-a z različnimi pritiski.</p> <p>V.3.C.6 Strokovnjakom in vodjem nudi oporo pri sprejemanju zahtevnih odločitev.</p>	<p>V.3.D.1 V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.</p> <p>V.3.D.2 Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/ nevarnih situacijah, ko je to potrebno.</p> <p>V.3.D.3 V stresni situaciji se osredotoči tako na ljudi kot na reševanje problema.</p> <p>V.3.D.4 Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih.</p> <p>V.3.D.5 V zahtevnih situacijah hitro prevzame nadzor nad dogajanjem.</p> <p>V.3.D.6 Ustrezno presodi, kdaj situacija presega zmogljivosti njegove/njene enote.</p>
	<b>V4 SODELOVANJE S SKUPNOSTJO</b>	<i>Sodelavec/sodelavka v stikih z državljani izraža odlične socialne veščine. V komunikaciji izstopa s spoštljivostjo, odprtostjo in empatijo, kar še posebej cenijo tisti, ki se znajdejo v stiski. Prizadeva si za kakovostne odnose in partnersko sodelovanje s širokim krogom deležnikov in organizacij.</i>	<p>V.4.A.1 Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki.</p> <p>V.4.A.2 Vzdržuje široko socialno mrežo s predstavniki javnega in zasebnega sektorja.</p> <p>V.4.A.3 Skrbi za to, da se delovanje policije hitro prilagaja širši družbeni problematiki.</p>	<p>V.4.B.1 Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki.</p> <p>V.4.B.2 Vzdržuje široko socialno mrežo s predstavniki javnega in zasebnega sektorja.</p> <p>V.4.B.3 Kompleksne vsebine predstavi na način, ki je razumljiv različnim deležnikom in javnostim.</p>	<p>V.4.C.1 Ustvarja pogoje, v katerih zaposleni učinkovito sodelujejo z različnimi ustanovami in deležniki.</p> <p>V.4.C.2 Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju.</p> <p>V.4.C.3 Smiselno presodi, kdaj mora v reševanje lokalne problematike vključiti nadrejene/vodstvo.</p> <p>V.4.C.4 Izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku.</p>	<p>V.4.D.1 Učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov.</p> <p>V.4.D.2 Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju.</p> <p>V.4.D.3 Pri posredovanih poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi.</p> <p>V.4.D.4 Izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku.</p>

	<i>Kot vodja ustvarja pogoje, ki tovrstno sodelovanje omogočajo. Ob tem skrbi za visoko odzivnost in prilagajanje delovanja policije nenehim spremembam v skupnosti in družbi.</i>	<p>V.4.A.4 Ob javnih nastopih pokaže razumevanje za občutke skupine, ki jo nagovarja.</p> <p>V.4.A.5 Pri razpravah o občutljivih temah se izkaže s preudarnostjo in taktnostjo.</p> <p>V.4.A.6 V usklajevanjih z deležniki spretno zastopa stališča, ki so pomembna za policijo.</p>	<p>V.4.B.4 V reševanje širše družbene problematike vključi vse relevantne deležnike.</p> <p>V.4.B.5 Pri razpravah o občutljivih temah se izkaže s preudarnostjo in taktnostjo.</p> <p>V.4.B.6 V usklajevanjih z deležniki išče rešitve, s katerimi so zadovoljni vsi vpleteni.</p>	<p>V.4.C.5 Vzdržuje dobre odnose s pomembnimi javnimi ustanovami v lokalni skupnosti.</p> <p>V.4.C.6 S svojim vedenjem poskrbi za vidnost policije v lokalni skupnosti.</p>	<p>V.4.D.5 Uspešno pridobi informacije o varnostnih potrebah v skupnosti.</p> <p>V.4.D.6 S svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo.</p>
<b>V5 ODGOVORNO RAVNANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka se zaveda, da se od policista pričakuje visoka raven odgovornosti tako pri delu kot izven delovnega časa. Prizadeva si, da je pri delu pravičen/pravična in pošten/-a. Zasleduje visoke etične standarde, z delom in načinom življenja pa ves čas dviguje ugled policije. Kot vodja na nižjih ravneh opozarja na zaznana odklonska ravnanja/pojave, na višjih ravneh pa si prizadeva za njihovo odpravljanje. Visoko etičnost in pravičnost ravnanja pričakuje tudi od svojih zaposlenih.</i>	<p>V.5.A.1 Odločno podpre aktivnosti, ki krepijo integriteto v policiji.</p> <p>V.5.A.2 Zaposlenim da vedeti, da pričakuje visoke standarde pravičnega in odgovornega ravnanja.</p> <p>V.5.A.3 Močno si prizadeva za dvigovanje ugleda policije v javnosti.</p> <p>V.5.A.4 Izraža ničelno stopnjo tolerance do vsake oblike diskriminacije.</p> <p>V.5.A.5 Vsem področjem dela policije pripisuje enako pomembnost.</p> <p>V.5.A.6 Osebo se angažira za odkrivanje vzrokov ob sistemskih napakah.</p>	<p>V.5.B.1 Odločno podpre aktivnosti, ki krepijo integriteto v policiji.</p> <p>V.5.B.2 Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti.</p> <p>V.5.B.3 Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.</p> <p>V.5.B.4 Močno se angažira za odpravo odklonskih ravnanj/pojavov, ki so pod njegovo/njeno pristojnostjo.</p> <p>V.5.B.5 Uporablja enaka merila pri presojanju različnih odklonskih pojavov.</p> <p>V.5.B.6 Zaposlene spodbuja, da opozorijo na opaženo odklonsko ravnanje/pojave.</p>	<p>V.5.C.1 Učinkovito usklajuje zakonske pravice in dolžnosti zaposlenih z nemotenim delovanjem enote.</p> <p>V.5.C.2 Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti.</p> <p>V.5.C.3 Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.</p> <p>V.5.C.4 S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje.</p> <p>V.5.C.5 Uporablja enaka merila pri presojanju različnih odklonskih pojavov.</p> <p>V.5.C.6 Zaposlene spodbuja, da opozorijo na opaženo odklonsko ravnanje/pojave.</p>	<p>V.5.D.1 Prizna, kadar stori napako.</p> <p>V.5.D.2 Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti.</p> <p>V.5.D.3 Je spoštljiv/-a in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.</p> <p>V.5.D.4 S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje.</p> <p>V.5.D.5 Spoštuje dane obljube in dogovore.</p> <p>V.5.D.6 Prevzame svoj del odgovornosti za uspešno izpeljanega postopka/naloga.</p>
<b>V6 ORGANIZIRANJE DELA</b>	<i>Sodelavec/sodelavka delo načrtuje in organizira tako, da se tudi v primeru pomanjkanja različnih virov ali ob nenadnih spremembah opravi v opredeljenih časovnih rokih. Na višjih ravneh vodenja strateške usmeritve pretvori v konkretne, izvedljive aktivnosti in si prizadeva za gospodarnost dela. Potek dela redno spremlja in po potrebi ustrezno ukrepa. Pri organizaciji dela skuša upoštevati tudi zmoglosti, interese in obremenjenost zaposlenih.</i>	<p>V.6.A.1 Zahtevne aktivnosti pravočasno uskladi z vsemi ključnimi deležniki.</p> <p>V.6.A.2 Jasno predstavi ključne prioritete v policiji.</p> <p>V.6.A.3 Strateške usmeritve smiselno pretvori v konkretne aktivnosti in projekte.</p> <p>V.6.A.4 Pri organizaciji dela najde rešitve, ki ustvarjajo časovne, kadrovske ali gospodarske prihranke.</p> <p>V.6.A.5 Pri načrtovanju aktivnosti upošteva dolgoročni vidik.</p> <p>V.6.A.6 Vire (finančne, kadrovske) razporeja tako, da uresniči večje razvojne projekte.</p>	<p>V.6.B.1 Ustrezno opredeli ključne prioritete na svojem področju.</p> <p>V.6.B.2 Pravilno oceni vire in časovne okvirje, ki so potrebni za izvedbo nalog.</p> <p>V.6.B.3 Strateške usmeritve smiselno pretvori v konkretne aktivnosti in projekte.</p> <p>V.6.B.4 Aktivno spremlja, kako poteka delo na različnih področjih v enoti/organizaciji.</p> <p>V.6.B.5 Ob nenadnih spremembah učinkovito prilagodi organizacijo dela. skih pojavov.</p> <p>V.6.B.6 Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno končajo.</p>	<p>V.6.C.1 Ustrezno opredeli ključne prioritete na svojem področju.</p> <p>V.6.C.2 Delovne naloge učinkovito izpelje tudi ob nenadnem pomanjkanju različnih virov (materialnih, kadrovskih ...).</p> <p>V.6.C.3 Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmoglosti in interese zaposlenih.</p> <p>V.6.C.4 Aktivno spremlja, kako poteka delo na različnih področjih v enoti/organizaciji.</p> <p>V.6.C.5 Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov.</p> <p>V.6.C.6 Vire razporedi tako, da se pomembne naloge pravočasno končajo.</p>	<p>V.6.D.1 Sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih.</p> <p>V.6.D.2 Pri načrtovanju aktivnosti predvidi, kako se bodo odvijali dogodki.</p> <p>V.6.D.3 Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmoglosti in interese zaposlenih.</p> <p>V.6.D.4 Pri načrtovanju dela dosledno upošteva opredeljene časovne roke.</p> <p>V.6.D.5 Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov.</p> <p>V.6.D.6 Delo organizira tako, da so zaposleni enakomerno obremenjeni.</p>
<b>V7 CILJNA USMERJENOST</b>	<i>Sodelavec/sodelavka je izrazito predan/-a uresničevanju zastavljenih ciljev. Cilje učinkovito uresničuje tudi, kadar je soočen/-a z večjimi obremenitvami in si prizadeva, da k temu spodbuja tudi svoje zaposlene. Kadar naleti na ovire, odločno ukrepa in se močno angažira, da se stvari premaknejo. Na višjih ravneh vodenja skrbi za ambiciozne strategije in načrte ter se močno angažira pri zagotavljanju različnih virov za doseganje ciljev.</i>	<p>V.7.A.1 Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo.</p> <p>V.7.A.2 Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev.</p> <p>V.7.A.3 Je dobro informiran/-a glede uresničevanja strateških ciljev na različnih področjih dela.</p> <p>V.7.A.4 Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije.</p> <p>V.7.A.5 Pripravlja ambiciozne, a uresničljive strategije in načrte.</p> <p>V.7.A.6 Pokaže visoko mero vztrajnosti pri zagotavljanju manjkajočih virov (kadrovskih, finančnih, materialno-tehničnih ...).</p>	<p>V.7.B.1 Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo.</p> <p>V.7.B.2 Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev.</p> <p>V.7.B.3 Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje.</p> <p>V.7.B.4 Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije.</p> <p>V.7.B.5 Na vseh ravneh spodbuja uresničevanje ciljev v skladu z dogovori.</p> <p>V.7.B.6 Hitro identificira posameznike, ki mu/ji lahko pomagajo pri uresničevanju zahtevnejših ciljev.</p>	<p>V.7.C.1 Kadar se pojavijo ovire, se močno angažira, da se stvari premaknejo.</p> <p>V.7.C.2 Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev.</p> <p>V.7.C.3 Kljub večjim obremenitvam dosega zastavljene cilje.</p> <p>V.7.C.4 Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije.</p> <p>V.7.C.5 Uspe pridobiti vire, ki jih potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev.</p> <p>V.7.C.6 Zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.</p>	<p>V.7.D.1 Kadar ustaljene poti za doseganje cilja niso na voljo, odkrije nove možnosti.</p> <p>V.7.D.2 Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev.</p> <p>V.7.D.3 Pri zaposlenih spodbuja visoko raven osredotočenosti na uresničitev ciljev.</p> <p>V.7.D.4 Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije.</p> <p>V.7.D.5 Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničitev ciljev.</p> <p>V.7.D.6 Zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.</p>

<p><b>V8 SKRB ZA DOBRE ODNOSE</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka je na voljo svojim zaposlenim, kadar ga/fo ti potrebujejo. Pokaže iskreno skrb za njihove težave in se zavzame zanje, kadar pride do težav. Prizadeva si, da ustvarja delovno okolje, ki omogoča odprto komunikacijo, ter podpira aktivnosti, ki prispevajo k dobremu vzdušju. Pri zaposlenih spodbuja medsebojno pomoč in učinkovito sodelovanje. Z vsem tem prispeva k ustvarjanju občutka večje pripadnosti policiji pri zaposlenih.</i></p>	<p>V.8.A.1 Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v organizaciji. V.8.A.2 Kadar pride do težav, se odločno zavzame za svoje zaposlene. V.8.A.3 Na vseh ravneh poudarja pomen kakovostnega timskega dela. V.8.A.4 Promovira aktivnosti, ki pri zaposlenih krepijo občutek pripadnosti policiji. V.8.A.5 Uspešno posreduje v zahtevnejših sporih ali nesporazumih med vodji. V.8.A.6 S svojim delovanjem spodbuja uspešno sodelovanje med različnimi enotami v policiji.</p>	<p>V.8.B.1 Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v kolektivu. V.8.B.2 Kadar pride do težav, se odločno zavzame za svoje zaposlene. V.8.B.3 Zaposlene spodbuja, da delujejo kot povezan tim. V.8.B.4 Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. V.8.B.5 Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. V.8.B.6 Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi.</p>	<p>V.8.C.1 Podpira aktivnosti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v kolektivu. V.8.C.2 Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu. V.8.C.3 Vodje enot usmerja h kakovostnemu timskeemu delu in sodelovanju. V.8.C.4 Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. V.8.C.5 Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. V.8.C.6 Uspešno rešuje konfliktno situacije med zaposlenimi.</p>	<p>V.8.D.1 Vzdržuje ustrezno raven profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi. V.8.D.2 Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu. V.8.D.3 Pokaže iskreno skrb za sodelavca, ki je v stiski. V.8.D.4 Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo. V.8.D.5 Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo. V.8.D.6 Zavzeto se loti aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi.</p>
<p><b>V9 RAZVOJ ZAPOSLENIH</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka je pozoren/pozorna na individualne prispevke zaposlenih pri delu. Pri tem prepoznava njihove razvojne priložnosti in potencialne. S svojim delovanjem in povratnimi informacijami krepi njihovo samostojnost in si prizadeva razvijati njihove potencialne. Najbolj sposobne zaposlene podpre in jim omogoči, da zavzemajo odgovornejša delovna mesta. Na najvišji ravni vodenja si prizadeva tudi za sistemsko ureditev področja razvoja kadrov.</i></p>	<p>V.9.A.1 Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. V.9.A.2 Podpira sistemske ukrepe, ki dvigujejo raven strokovne usposobljenosti. V.9.A.3 Odločno podpre aktivnosti, ki izboljšujejo področje razvoja kadrov. V.9.A.4 Podpira notranjo mobilnost kadrov z visokim potencialom. V.9.A.5 Zagotovi, da najpomembnejša delovna mesta zasedejo najbolj kompetentni zaposleni. V.9.A.6 Odločno spodbuja razvoj strokovnih in osebnostnih kompetenc v organizaciji.</p>	<p>V.9.B.1 Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. V.9.B.2 V enoti promovira mentorstvo in prenos znanja na naslednike. V.9.B.3 Povratne informacije podaja na način, ki zaposlenega motivira k razvoju. V.9.B.4 Podpira notranjo mobilnost kadrov z visokim potencialom. V.9.B.5 Zavzema se za to, da zaposleni z visokim potencialom prevzemajo odgovornejše zadolžitve. V.9.B.6 Odločno spodbuja razvoj strokovnih in osebnostnih kompetenc v enoti.</p>	<p>V.9.C.1 Uporablja objektivna merila pri presojanju delovne uspešnosti. V.9.C.2 Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlagava v delo. V.9.C.3 Povratne informacije podaja na način, ki zaposlenega motivira k razvoju. V.9.C.4 Zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu. V.9.C.5 Zavzema se za to, da zaposleni z visokim potencialom prevzemajo odgovornejše zadolžitve. V.9.C.6 Iskreno ceni trud, ki ga zaposleni vlagajo v razvoj sodelavcev in prenos znanja.</p>	<p>V.9.D.1 Prepoznava razvojne priložnosti pri zaposlenih. V.9.D.2 Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlagava v delo. V.9.D.3 Kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti. V.9.D.4 Zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu. V.9.D.5 Pohvali dobro opravljeno delo. V.9.D.6 Zaposlene spodbuja k pridobivanju novih znanj.</p>

KOMPETENCE	NAZIV KOMPETENCE	OPIS KOMPETENCE	VEDENJSKE TRDITVE – skupina A	VEDENJSKE TRDITVE – skupina B	VEDENJSKE TRDITVE – skupina C
<b>Delovno specifične kompetence</b>  <b>ŠIFRA: D</b>	<b>D1 ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka spretno upravlja z vsemi razpoložljivimi informacijami. Objektivno interpretira zbrane podatke in jih poveže v smiselno celoto. Pri reševanju problema upošteva bistvene informacije ter predvidi tudi alternativne scenarije in rešitve.</i>	<p>D.1.A.1 Sklepe podpre z logičnimi in objektivnimi argumenti.</p> <p>D.1.A.2 Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>D.1.A.3 Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>D.1.A.4 Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>D.1.A.5 Hitro ugotovi, katere informacije še potrebuje za učinkovito rešitev naloge.</p> <p>D.1.A.6 Kritično ovrednoti informacije, ki jih prejme od drugih oseb.</p>	<p>D.1.B.1 Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>D.1.B.2 Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>D.1.B.3 Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>D.1.B.4 Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>D.1.B.5 Pri interpretaciji podatkov je izrazilo objektivno in nepristranski/-a.</p> <p>D.1.B.6 Hitro oceni uporabno vrednost posameznih informacij.</p>	<p>D.1.C.1 Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>D.1.C.2 Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve.</p> <p>D.1.C.3 Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>D.1.C.4 Temeljito preuči prednosti in pomanjkljivosti predlaganih rešitev.</p> <p>D.1.C.5 Je spreten pri delu, ki vključuje veliko informacij.</p> <p>D.1.C.6 Ustrežno oceni, kateri problem zahteva prioritarno obravnavo.</p>
	<b>D2 ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka jasno predstavi svoje mnenje in ga podkrepi z argumenti. Informacije poda razumljivo in enoznačno, tako pisno kot ustno. Zaveda se prednosti in pomanjkljivosti svojih ugotovitev ter jih učinkovito zagovarja pred zahtevnimi sogovorniki.</i>	<p>D.2.A.1 Način sporočanja prilagodi končnemu uporabniku.</p> <p>D.2.A.2 Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.</p> <p>D.2.A.3 Informacije predstavi na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.</p> <p>D.2.A.4 Pred večjim občinstvom suvereno predstavi svoje ugotovitve.</p> <p>D.2.A.5 Pri pisnem izražanju uporablja kratek in jedrnat slog.</p> <p>D.2.A.6 Naslovniku jasno predstavi omejitve preiskave.</p>	<p>D.2.B.1 Ustrežno argumentira vsak dokaz, ki ga vključi v končni izdelek.</p> <p>D.2.B.2 Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.</p> <p>D.2.B.3 Informacije predstavi na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.</p> <p>D.2.B.4 V zahtevnih razpravah ostaja v mejah objektivnosti in profesionalnosti.</p> <p>D.2.B.5 Pri pisnem izražanju uporablja kratek in jedrnat slog.</p> <p>D.2.B.6 Odločno zagovarja tudi tiste informacije, ki naletijo na večje nasprotovanje.</p>	
	<b>D3 ČUT ZA ŽIVALI</b>	<i>Sodelavec/sodelavka razvije partnerski odnos z živaljo, pri čemer ohrani ustrezno mero avtoritete. Pozna njene potrebe in zmogljivosti ter spretno uporablja metode, ki prebudijo njeno motivacijo. Aktivno se trudi za ustrezno psihofizično kondicijo živali.</i>	<p>D.3.A.1 Že iz drobnih signalov razbere, kaj žival v danem trenutku potrebuje. D.3.A.2 V oskrbo živali vložijo veliko osebne energije.</p> <p>D.3.A.3 V odnosu do živali zna vzpostaviti avtoriteto na primeren način.</p> <p>D.3.A.4 Najde ustrezen način, da motivira žival za izvedbo določenega dejanja.</p> <p>D.3.A.5 Prepozna, do katere točke lahko gre pri delu s posamezno živaljo.</p> <p>D.3.A.6 Skrbi, da je žival v dobri psihofizični kondiciji.</p>		
	<b>D4 KONTROLIRANO DELOVANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka je pri reševanju problemov iznajdljiv/-a. Na nepredvidene dogodke se hitro odzove. Tudi v zahtevnih situacijah ohrani visoko raven osredotočenosti. Je stabilen/-na in spreten/-na pri nadzoru lastnih odzivov in čustvenih stanj.</i>	<p>D.4.A.1 Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>D.4.A.2 Ustrežno oceni, kdaj situacija presega njegove/njene zmogljivosti.</p> <p>D.4.A.3 V stresnih situacijah se odzove zbrano in premišljeno.</p> <p>D.4.A.4 Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>D.4.A.5 Ko naleti na težave, se nemudoma loti iskanja rešitev.</p> <p>D.4.A.6 Ne glede na dolžino naloge ohrani visoko raven zbranosti.</p>	<p>D.4.B.1 Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>D.4.B.2 Ob medijski izpostavljenosti ostane osredotočen/-a na korektno izvajanje naloge.</p> <p>D.4.B.3 Svojo raven agresije prilagodi zahtevam situacije.</p> <p>D.4.B.4 Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>D.4.B.5 Na provokacije se odziva racionalno in umirjeno.</p> <p>D.4.B.6 Ob daljšem čakanju na začetek naloge pokaže visoko raven potrepljivosti.</p>	<p>D.4.C.1 Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>D.4.C.2 V ekstremnih razmerah pokaže visoko raven psihofizične vzdržljivosti.</p> <p>D.4.C.3 Svojo raven agresije prilagodi zahtevam situacije.</p> <p>D.4.C.4 Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>D.4.C.5 Pred začetkom nevarne akcije izraža umirjenost in zbranost.</p> <p>D.4.C.6 Ne glede na okoliščine v nalogo investira vso energijo, ki jo premore.</p>



<p><b>D5 MEDKULTURNA OBČUTLJIVOST</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka se z lahkoto prilagaja značilnostim tujih oseb ali okolij. V komunikaciji s tujci zna priti do želenih informacij. Pazljivo obravnava ranljive skupine in ostane diplomatski/-a, če zazna neskladnost med svojim mnenjem in stališči tujih državljanov.</i></p>	<p>D.5.A.1 Iz neformalnih pogovorov s tujci pridobi veliko koristnih informacij. D.5.A.2 Tudi kadar ne pozna jezika, najde učinkovit način za komunikacijo s tujimi državljani. D.5.A.3 Nesporazume s tujimi državljani rešuje na diplomatski način. D.5.A.4 V medkulturnih timih hitro prevzame dodeljeno vlogo. D.5.A.5 Hitro se prilagodi kulturnim značilnostim tujega sogovornika/okolja. D.5.A.6 Ranljive skupine tujcev obravnava s posebno pozornostjo.</p>		
<p><b>D6 OPERATIVNA PRIPRAVA</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka sistematično pristopi k načrtovanju aktivnosti, ki so potrebne za kakovostno delo. Premišljeno oceni potek reševanja naloge in predvidi več možnih scenarijev. Je izrazito fleksibilen/-na pri iskanju rešitev v nepredvidenih situacijah.</i></p>	<p>D.6.A.1 Ohranja celovit pregled nad potekom dela. D.6.A.2 Ustrezno oceni, s katerimi ovirami se bo srečal pri reševanju naloge. D.6.A.3 K reševanju zahtevnih nalog pristopi na organiziran, premišljen način. D.6.A.4 Pravilno opredeli prioritete pri večji količini dela. D.6.A.5 Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev. D.6.A.6 Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>	<p>D.6.B.1 Pred vzpostavljanjem odnosa pozorno preveri vse razpoložljive informacije. D.6.B.2 Pred izvedbo naloge preuči celotno zgodovino odnosa s sogovornikom/ sogovorniki. D.6.B.3 Pri načrtovanju aktivnosti daje velik pomen varnosti vseh sodelujočih. D.6.B.4 Natančno beleži informacije, ki so lahko uporabne pri nadaljnjem delu. D.6.B.5 Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev. D.6.B.6 Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>	<p>D.6.C.1 Ima dober pregled nad delom patrulj na terenu. D.6.C.2 Aktivno sodeluje pri obvladovanju interventnega dogodka. D.6.C.3 Pozoren/-na je na vse aktivnosti, ki so potrebne za celovito rešitev naloge. D.6.C.4 Ustrezno presodi, katere intervencije imajo višjo stopnjo nujnosti. D.6.C.5 Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev. D.6.C.6 Iz opisa dogajanja pravilno predvidi, kako bodo potekali dogodki na terenu.</p>
<p><b>D7 ORGANIZACIJA PREISKAVE</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka oblikuje jasen načrt aktivnosti, pri čemer metode dela prilagodi posameznemu primeru. Nad potekom preiskave ima popoln nadzor. Pri delu je sistematičen/-na, a vseeno zmoro hitro prilagodi prioritete, če to zahteva situacija.</i></p>	<p>D.7.A.1 Na podlagi predhodno zbranih informacij oblikuje jasen načrt dela. D.7.A.2 Ima dober pregled nad potekom preiskave. D.7.A.3 Večjo količino podatkov si uredi na sistematičen način. D.7.A.4 Ustrezno oceni, koliko časa potrebuje za zaključek preiskave. D.7.A.5 Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera. D.7.A.6 Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>	<p>D.7.B.1 Pri preiskovanju pokaže visoko raven iznajdljivosti in kreativnosti. D.7.B.2 Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid v situacijo. D.7.B.3 Pri preiskovanju sledi jasno opredeljenemu načrtu preiskave. D.7.B.4 Hitro identificira posameznike, ki lahko prispevajo koristne informacije. D.7.B.5 Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera. D.7.B.6 Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>	
<p><b>D8 OSREDOTOČE- NOST NA UPORABNIKE</b></p>	<p><i>Sodelavca/sodelavko pri iskanju rešitev vodijo potrebe uporabnikov. Pri podajanju informacij upošteva značilnosti in predznanje ciljne osebe. Hitro se odzove na težave uporabnikov, zna pa jim tudi svetovati pri uporabi sodobnih tehnoloških rešitev.</i></p>	<p>D.8.A.1 Išče rešitve, ki so preproste za uporabo. D.8.A.2 Zapletene strokovne vsebine predstavi na način, ki je razumljiv uporabnikom. D.8.A.3 Stremi k oblikovanju rešitev, ki ustrezajo vsem ključnim deležnikom. D.8.A.4 Potrudi se odkriti, kaj uporabniki resnično potrebujejo. D.8.A.5 V reševanje zahtevnih izzivov vključi širok krog strokovnjakov. D.8.A.6 Uporabnikom zna svetovati glede uporabe sodobnih tehnologij.</p>		

	<b>D9 PREDSTAVITEV VSEBIN</b>	<i>Sodelavec/sodelavka je suveren/-a v nastopih pred številnim občinstvom. Vsebine podaja interaktivno, pri čemer sproti preverja razumevanje poslušalcev in spodbuja diskusijo. Pri delu uporablja različne metode in tehnike ter spretno vključuje sodobna informacijska orodja.</i>	<p>D.9.A.1 Prepričljivo nastopa pred večjo skupino.</p> <p>D.9.A.2 Udeležence spodbudi k razpravi in izražanju različnih pogledov.</p> <p>D.9.A.3 Pri podajanju vsebin uporablja raznolike metode in oblike dela.</p> <p>D.9.A.4 V predstavitve spretno vključi sodobna informacijska orodja.</p> <p>D.9.A.5 Preveri, ali udeleženci razumejo posredovano vsebino.</p> <p>D.9.A.6 Pri predstavitvi vsebin poišče način, ki pritegne poslušalce.</p>		
	<b>D10 PRIDOBIVANJE PODATKOV</b>	<i>Sodelavec/sodelavka spretno pridobiva in povezuje podatke iz različnih virov. Za dostop do manjkajočih informacij uporablja različne načine in stike iz socialne mreže. Do prejetih podatkov je kritičen/-na. Vztraja pri raziskovanju nepravilnosti, vse dokler ne odkrije dejstev.</i>	<p>D.10.A.1 Pri načrtovanju svojega dela spretno izkoristi analitične podatke.</p> <p>D.10.A.2 S povezovanjem informacij iz različnih virov odkrije večje nepravilnosti.</p> <p>D.10.A.3 Podrobno pozna geografske in socialne značilnosti pokrajine, kjer deluje.</p> <p>D.10.A.4 Z uporabo formalnih in neformalnih kanalov pridobi manjkajoče informacije.</p> <p>D.10.A.5 Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri ugotavljanju dejstev.</p> <p>D.10.A.6 Prepozna, kako globalni dogodki vplivajo na mejno situacijo.</p>	<p>D.10.B.1 Pri načrtovanju svojega dela spretno izkoristi analitične podatke.</p> <p>D.10.B.2 Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.</p> <p>D.10.B.3 Kadar potrebuje informacije iz mednarodnega okolja, ve, kam se lahko obrne.</p> <p>D.10.B.4 Na iznajdljiv način pride do manjkajočih informacij.</p> <p>D.10.B.5 Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri ugotavljanju dejstev.</p> <p>D.10.B.6 Skrbno preveri zanesljivost prejetih informacij.</p>	
	<b>D11 PRIILAGODLJIVOST V POUČEVANJU</b>	<i>Sodelavec/sodelavka prilagodi način poučevanja lastnostim poslušalcev in razpoložljivim virom. Skrbi za kakovostno izobraževanje ne glede na spremembe v učnem procesu. Svoje delo izboljšuje s povratnimi informacijami udeležencev in dobrimi praksami iz drugih organizacij.</i>	<p>D.11.A.1 Učne vsebine kakovostno predstavi tako v živo kot v digitalni obliki.</p> <p>D.11.A.2 Način podajanja vsebine prilagodi značilnostim ciljne skupine.</p> <p>D.11.A.3 Povratne informacije, ki jih prejme od udeležencev, uporabi za izboljšanje poučevanja.</p> <p>D.11.A.4 Kljub vsebinskim in metodološkim prilagoditvam sledi učnim ciljem.</p> <p>D.11.A.5 Način dela prilagodi virom (časovnim, finančnim, tehnološkim), ki jih ima na voljo.</p> <p>D.11.A.6 Išče primere dobrih praks iz domačih/tujih organizacij.</p>		



	<p><b>D12 RAZVOJ CELOVITIH REŠITEV</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka ima pri reševanju problemov celosten pristop. Upošteva tako razpoložljive vire kot tudi kompleksnost izhodiščnega problema. Pri iskanju rešitev predvidi njihov vpliv na razvoj organizacije in njihovo povezljivost z drugimi IT sistemi.</i></p>	<p>D.12.A.1 V rešitvah predvidi, kakšne so možnosti nadaljnega razvoja. D.12.A.2 Razvija rešitve, ki so povezljive z drugimi IT-sistemi. D.12.A.3 Pri načrtovanju rešitev poišče najboljšo možnost glede na razpoložljive vire. D.12.A.4 Izpostavi, kako posamezne IT-rešitve vplivajo na celotno organizacijo. D.12.A.5 Stremi k rešitvam, ki celovito rešujejo izhodiščni problem. D.12.A.6 Pri iskanju rešitev upošteva primere dobrih praks iz sorodnih organizacij.</p>		
	<p><b>D13 SISTEMATIČEN RAZVOJ VEŠČIN</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka vloži veliko napora v strukturirano načrtovanje in izvajanje učnega procesa. Teoretične vsebine smiselno podkrepi s praktičnimi primeri in najnovjšimi strokovnimi ugotovitvami. Ves čas spremlja potek poučevanja in doseganje predvidenih ciljev.</i></p>	<p>D.13.A.1 V učni program vključuje najnovjša strokovna spoznanja. D.13.A.2 Ustrezno razporedi čas pri izvajanju učnega procesa. D.13.A.3 Pri poučevanju sistematično sledi zastavljenemu učnemu načrtu. D.13.A.4 Sproti spremlja, ali udeleženci dosegajo zastavljene učne cilje. D.13.A.5 Veliko energije usmeri v pripravo kakovostnih učnih gradiv. D.13.A.6 Učne vsebine podpre s praktičnimi prikazi in konkretnimi primeri iz prakse.</p>		
	<p><b>D14 SITUACIJSKA PROŽNOST</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka se učinkovito prilagodi različnim nalogam in vlogam, ki jih od njega/nje zahtevajo. V težavnih situacijah se je sposoben/-na hitro odločiti in spremeniti svoj način dela. Uspešno se spoprime tudi s tistimi nalogami, kjer nima ustreznih informacij.</i></p>	<p>D.14.A.1 Na terenu se prilagodi širokemu naboru različnih nalog. D.14.A.2 Kadar nima vseh potrebnih informacij, se ustrezno odzove. D.14.A.3 Če situacija to zahteva, se je sposoben/-na hitro odločiti. D.14.A.4 Prevzame tisto vlogo, ki jo skupina v danem trenutku potrebuje. D.14.A.5 Na podlagi informacij, ki jih prejme od tima, hitro prilagodi svoj tipičen način dela. D.14.A.6 Zmore pokazati tisto vedenje, ki se v konkretnem primeru zahteva od njega/nje.</p>		
	<p><b>D15 SKRIB ZA RAZVOJ ŽIVALI</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka sistematično načrtuje, spremlja in prilagaja dresuro živali. Pri delu sledi zadanim ciljem, ki jih postavi glede na individualne lastnosti živali. Na podlagi povratnih informacij in izmenjave mnenj s sodelavci izboljšuje svoje delo ter išče nove načine za optimalen razvoj živali.</i></p>	<p>D.15.A.1 S sodelavci odprto deli dobre prakse za delo z živaljo. D.15.A.2 Metode dela in dresure prilagodi individualnim značilnostim živali. D.15.A.3 Sproti spremlja, ali žival pri dresuri dosega zastavljene cilje. D.15.A.4 Povratne informacije s strani uporabnikov izkoristi za izboljšanje dela z živaljo. D.15.A.5 Pri dresuri živali uporablja načrten, sistematičen pristop. D.15.A.6 Išče inovativne pristope za dresuro živali.</p>		

	<b>D16 SKRBNA OBRAVNAVA</b>	<i>Sodelavec/sodelavka pozorno spremlja vedenje oseb in kontekst, v katerem je obravnavan primer. Odkrije veliko količino informacij – tudi tistih, ki niso očitne. Pri beleženju informacij je natančen/-na in jasen/-na, kar olajša delo drugim, ki sodelujejo v primeru.</i>	D.16.A.1 Skrbno dokumentira vse relevantno dogajanje na terenu. D.16.A.2 Iz zbranih informacij objektivno presodi, za kakšno dejanje gre. D.16.A.3 Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb. D.16.A.4 Tudi med rutinskimi pregledi je pozoren/-na na nenavadne, sumljive elemente. D.16.A.5 Ustrežno oceni, koliko se bo poglobil/-a v primer. D.16.A.6 Na terenu zbere veliko uporabnih obvestil, dejstev in dokazov.		
	<b>D17 SODELOVANJE Z DELEŽNIKI</b>	<i>Sodelavec/sodelavka ima zgrajeno široko socialno mrežo z različnimi deležniki. Pri svojem delu sodeluje s strokovnjaki z drugih področij, ki prispevajo k reševanju zahtevnih problemov. V odnosih z drugimi osebami/ustanovami je izrazito vključujoč/-a.</i>	D.17.A.1 Vzdržuje socialno mrežo z različnimi institucijami. D.17.A.2 Pri usklajevanjih z deležniki išče rešitve, ki so sprejemljive za vse. D.17.A.3 Na aktualno problematiko v lokalnem okolju se ustrezno odzove. D.17.A.4 Hitro prepozna varnostne potrebe v skupnosti. D.17.A.5 V reševanje zahtevne problematike vključuje širok krog deležnikov. D.17.A.6 Strokovnjakom z drugih področij daje jasne predloge za delo na projektu.	D.17.B.1 Vzdržuje socialno mrežo z različnimi institucijami. D.17.B.2 Uspešno poveže znanja, ki jih prinašajo strokovnjaki z različnih področij. D.17.B.3 K reševanju zahtevnih primerov pristopi izrazito interdisciplinarno. D.17.B.4 V odnosih z zunanjimi deležniki pokaže visoko raven taktnosti in diplomacije. D.17.B.5 V komunikaciji se hitro približa sogovornikovemu načinu razmišljanja in delovanja. D.17.B.6 Hitro se poveže z institucijami, ki lahko žrtvi zagotovijo celovito podporo.	D.17.C.1 V sodelovanje z zunanjimi deležniki prinaša vrednote in principe dela policije. D.17.C.2 Uspešno poveže znanja, ki jih prinašajo strokovnjaki z različnih področij. D.17.C.3 K reševanju zahtevnih primerov pristopi izrazito interdisciplinarno. D.17.C.4 V odnosih z zunanjimi deležniki pokaže visoko raven taktnosti in diplomacije. D.17.C.5 Strokovnjake iz partnerskih institucij motivira za vestno delo na primeru. D.17.C.6 Strokovnjakom z drugih področij daje jasne predloge za delo na projektu.
	<b>D18 SPRETNOST KOMUNICIRANJE</b>	<i>Sodelavec/sodelavka se učinkovito sporazumeva s ciljno populacijo. Pozoren/-na je na neverbalno komunikacijo obravnavanih oseb. Svoje vedenje prilagaja situaciji in spretno komunicira tudi v tistih situacijah, kjer so prisotna močna čustva.</i>	D.18.A.1 Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku. D.18.A.2 V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek. D.18.A.3 Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku. D.18.A.4 S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije. D.18.A.5 Hitro razbere, kdaj oseba ni iskrena v komunikaciji. D.18.A.6 Tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki ostane spoštljiv.	D.18.B.1 Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku. D.18.B.2 V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek. D.18.B.3 Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku. D.18.B.4 S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije. D.18.B.5 Hitro odkrije, katerim osebam je smiselno dati več pozornosti v obravnavi. D.18.B.6 Kadar nastanejo spori in konflikti, se izkaže v mediatorski vlogi.	D.18.C.1 Navodila za nadaljnje delo poda na primerno odločen način. D.18.C.2 V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek. D.18.C.3 Na jezne oz. razburjene sogovornike se odzove z umirjenim tonom. D.18.C.4 Hitro razbere, v kakšnem čustvenem stanju je sogovornik. D.18.C.5 Veliko količino informacij povzame v strnjeni obliki. D.18.C.6 Kadar je to potrebno, s pogovorom uspešno razbremeni sogovornika.
	<b>D19 TEMELJITOST</b>	<i>Sodelavec/sodelavka ohrani osredotočenost pri veliki količini informacij. Pri delu usmeri pozornost na podrobnosti in dosledno izpelje vse korake v postopku. V reševanje nalog vložijo veliko energije in poskrbi, da končni izdelek ustreza najvišjim standardom.</i>	D.19.A.1 Pri ukvarjanju z dlje časa trajajočimi nalogami pokaže visoko raven osredotočenosti. D.19.A.2 Temeljito se poglobi v nalogo, ki jo izvaja. D.19.A.3 Pri delu pod časovnimi pritiski obdrži visoko raven natančnosti. D.19.A.4 Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a. D.19.A.5 Pri zbiranju dokazov/opravljanju preiskave je dosleden/-na in temeljit/-a. D.19.A.6 Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.	D.19.B.1 Preden sprejme odločitev, pozorno preuči vse razpoložljive dokaze. D.19.B.2 Za zagotovitev materialne resnice izvede dodaten dokazni postopek. D.19.B.3 V izdelkih se opredeli do vseh navedb, ki jih navaja kršitelj. D.19.B.4 Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a. D.19.B.5 Prekrškovo zadevo preuči celovito, iz vseh zornih kotov. D.19.B.6 Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.	

	<p><b>D20 TERENSKO DELO Z ŽIVALJO</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka pri terenskih nalogah z živaljo ves čas spremlja varnostne razmere in svoje delo usklajuje z drugimi policisti. Ustrezno oceni, kdaj lahko žival sodeluje v zahtevnih situacijah in predvidi njeno vedenje. Vključuje jo v tiste naloge, kjer lahko v največji meri izkoristi njen potencial.</i></p>	<p>D.20.A.1 Na terenu je še posebej pozoren/-na na elemente, ki lahko ogrozijo varnost živali in policista.</p> <p>D.20.A.2 Ustrezno presodi, katere naloge lahko opravi z živaljo in katerih ne.</p> <p>D.20.A.3 Terenske aktivnosti temeljito uskladi z drugimi policisti.</p> <p>D.20.A.4 Išče nove možnosti, s katerimi je žival lahko uporabna v policiji.</p> <p>D.20.A.5 Če delo to zahteva, uporabi žival v nevarnih, tveganih situacijah.</p> <p>D.20.A.6 Pravilno predvidi, kako se bo žival odzvala v specifičnih situacijah na terenu.</p>		
	<p><b>D21 TIMSKO DELO</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka aktivno sodeluje v raznih timih. Do drugih članov skupine se vede spoštljivo. Z njimi odprto deli znanje/informacije in jim pomaga, kadar je to potrebno. Pri soočanju z večjimi obremenitvami zna dvigniti razpoloženje v timu in sprostiti sodelavce.</i></p>	<p>D.21.A.1 Konstruktivno se odzove na ideje, ki jih predlagajo sodelavci.</p> <p>D.21.A.2 Svoje znanje je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.</p> <p>D.21.A.3 Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>D.21.A.4 Izraža zaupanje, da bodo člani tima kakovostno izpeljali naloge.</p> <p>D.21.A.5 S svojim vedenjem zna razbremeniti napetost v skupini.</p> <p>D.21.A.6 Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>	<p>D.21.B.1 Individualne interese hitro prilagodi potrebam skupine.</p> <p>D.21.B.2 Kadar nastanejo težave, se iskreno zavzame za člane skupine.</p> <p>D.21.B.3 Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>D.21.B.4 S člani skupine odprto deli informacije, ki vplivajo na odnose ali kakovost dela.</p> <p>D.21.B.5 S svojim vedenjem zna razbremeniti napetost v skupini.</p> <p>D.21.B.6 Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>	<p>D.21.C.1 Uspe se prilagoditi katerikoli vlogi, ki mu/ji je dodeljena v timu.</p> <p>D.21.C.2 Trdno stoji za odločitvami, ki jih sprejmejo v timu.</p> <p>D.21.C.3 Kadar sodelavec potrebuje pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>D.21.C.4 S člani skupine odprto deli informacije, ki vplivajo na odnose ali kakovost dela.</p> <p>D.21.C.5 V težavnih trenutkih najde ustrezen način za dvig razpoloženja v timu.</p> <p>D.21.C.6 Veliko spoštovanja pokaže tudi do tistih članov, ki imajo različna prepričanja od njega/nje.</p>
	<p><b>D22 VODENJE ODNOSA</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka učinkovito vodi odnos z različnimi osebami. Z iznajdljivim zastavljanjem vprašanj motivira sogovornika za sodelovanje, hkrati pa je pozoren/-na na njegovo počutje. S svojim pristopom vzbuja občutek transparentnosti in enakovrednosti v odnosu.</i></p>	<p>D.22.A.1 Tudi zahtevne sogovornike zna motivirati za sodelovanje.</p> <p>D.22.A.2 S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>D.22.A.3 Sogovorniku jasno razloži, kaj pričakuje od njegovega sodelovanja.</p> <p>D.22.A.4 Hitro odkrije potenciale in tveganja, ki jih prinaša odnos s sogovornikom.</p> <p>D.22.A.5 Kadar je sogovornik v stiski ali težavah, ga zna s pogovorom razbremeniti.</p> <p>D.22.A.6 V odnosu vzbudi občutek, da sta s sogovornikom po moči enakovredna.</p>		
	<p><b>D23 VODENJE PROJEKTOV</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka pri organizaciji projekta jasno opredeli njegov namen, cilje in ključne aktivnosti. Nadzira potek projekta in smiselno oceni, s katerimi ovirami se lahko sreča pri izvedbi. Poskrbi, da je projekt ustrezno medijsko in finančno podprt.</i></p>	<p>D.23.A.1 Natančno opredeli namen in cilje projekta.</p> <p>D.23.A.2 Angažira se za pridobivanje virov na projektu.</p> <p>D.23.A.3 Projekt razdeli na konkretne aktivnosti/ podaktivnosti.</p> <p>D.23.A.4 Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi ciljev projekta.</p> <p>D.23.A.5 Ima dober pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu.</p> <p>D.23.A.6 Zagotovi ustrezno medijsko podporo projektu.</p>		

	<p><b>D24 VZPOSTAVLJANJE ODNOSA</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki uspešno vzpostavi spoštljiv odnos. Svoj pristop in način komuniciranja brez težav prilagodi zahtevam situacije. Če sogovornik spregovori o občutljivih vsebinah, se nanje ustrezno odzove.</i></p>	<p>D.24.A.1 Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam. D.24.A.2 Kadar se kdo obrne nanj/-o, je iskreno pripravljen/-a pomagati. D.24.A.3 Informacije poda tako, da jih sogovornik enoznačno razume. D.24.A.4 Ob prvem stiku ustvari vljuden in spoštljiv vtis. D.24.A.5 Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika. D.24.A.6 Do ljudi, s katerimi prihaja v stik, je pozitivno naravn/-a.</p>	<p>D.24.B.1 Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam. D.24.B.2 Uporabi takten pristop, ko varovano osebo seznanja z varnostnimi zahtevami. D.24.B.3 Je diskreten/-na, ko sogovornik komunicira o občutljivih zadevah. D.24.B.4 V odnosih s tujimi državljani je pozoren/-na na medkulturne razlike. D.24.B.5 S sogovornikom je sposoben/-na voditi kakovosten pogovor o raznolikih temah. D.24.B.6 Ustrezno presodi, katere informacije lahko in katerih ne more posredovati varovani osebi.</p>	<p>D.24.C.1 Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam. D.24.C.2 V odnosu hitro vzpostavi zaupno ozračje. D.24.C.3 Je diskreten/-na, ko sogovornik komunicira o občutljivih zadevah. D.24.C.4 Z lahkoto vzpostavi pristen stik z različnimi posamezniki. D.24.C.5 S sogovornikom je sposoben/-na voditi kakovosten pogovor o raznolikih temah. D.24.C.6 Hitro opazi že manjše spremembe v vedenju in razpoloženju sogovornika.</p>
	<p><b>D25 VZTRAJNOST PRI DELU</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka vztraja pri svojem delu in zagovarjanju strokovnega mnenja ne glede na okoliščine ali morebitne ovire. Različne obveznosti uspešno usklajuje. Pri reševanju zahtevnih nalog ostaja skoncentriran/-a in usmerjen/-a v iskanje ustreznih rešitev.</i></p>	<p>D.25.A.1 Pri preiskovanju vztraja tako dolgo, dokler ne pride do zadovoljivih rešitev. D.25.A.2 Kljub dolgotrajnemu delu ohrani visoko raven koncentracije. D.25.A.3 Pri zahtevnih primerih najde ustrezno ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem. D.25.A.4 Strokovno mnenje zagovarja ne glede na pritiske in zunanje okoliščine. D.25.A.5 Pri delu pod časovnimi pritiski ohrani mirno, trezno presojo. D.25.A.6 Ob spoprijemanju z neuspehi ohrani visoko raven delovne energije.</p>		
	<p><b>D26 ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b></p>	<p><i>Sodelavec/sodelavka pozorno spremlja okolico in predvidi, kje in kdaj se lahko pojavijo varnostna tveganja. Vedenje spretno prilagodi glede na situacijo/vedenje drugih posameznikov. Zaveda se svojih zmožnosti in ko postane situacija prezahtevna, poišče pomoč.</i></p>	<p>D.26.A.1 Ob nenadnih dogodkih zna izbrati ustrezen odziv. D.26.A.2 Sposoben/-na se je prilagoditi različnim nalogam na terenu. D.26.A.3 Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji. D.26.A.4 Pravočasno zaprosi za pomoč, ko sam/-a ne obvlada situacije. D.26.A.5 Ko opazi odstopanja od običajnega dogajanja, takoj seznanj pristojne. D.26.A.6 Med rednim delom je močno osredotočen/-a na dogajanje v okolici.</p>	<p>D.26.B.1 Med delom na terenu pozorno spremlja, ali so njegovi/njeni sodelavci ogroženi. D.26.B.2 Iz opazovanja dogajanja na terenu razbere, kaj se bo zgodilo. D.26.B.3 Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji. D.26.B.4 Med delom na terenu opazi veliko pomembnih podrobnosti. D.26.B.5 Svoj odziv zmore prilagoditi že manjšim spremembam v vedenju posameznikov. D.26.B.6 Preden se odpravi na teren, skrbno preveri tehnično in varovalno opremo.</p>	<p>D.26.C.1 Med delom na terenu pozorno spremlja, ali so njegovi/njeni sodelavci ogroženi. D.26.C.2 Iz opazovanja dogajanja na terenu razbere, kaj se bo zgodilo. D.26.C.3 Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji. D.26.C.4 Med delom na terenu opazi veliko pomembnih podrobnosti. D.26.C.5 Jasno izrazi notranja čustvena stanja, ki lahko vplivajo na izvedbo naloge. D.26.C.6 Tudi pri dolgotrajnih nalogah obdrži visoko raven koncentracije.</p>

## 6.2 Pregled delovno specifičnih kompetenc po področjih dela

PODROČJE PREVENTIVNE DEJAVNOSTI	PODROČJE VARNOSTI V CESTNEM PROMETU
<b>PREDSTAVITEV VSEBIN</b>	<b>SPRETNO KOMUNICIRANJE</b>
<p>Prepričljivo nastopa pred večjo skupino.</p> <p>Udeležence spodbudi k razpravi in izražanju različnih pogledov.</p> <p>Pri podajanju vsebin uporablja raznolike metode in oblike dela.</p> <p>V predstavitve spretno vključi sodobna informacijska orodja.</p> <p>Preveri, ali udeleženci razumejo posredovano vsebino.</p> <p>Pri predstavitvi vsebin poišče način, ki pritegne poslušalce.</p>	<p>Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku.</p> <p>V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek.</p> <p>Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku.</p> <p>S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>Hitro razbere, kdaj oseba ni iskrena v komunikaciji.</p> <p>Tudi v odnosu s težavnimi sogovorniki ostane spoštljiv.</p>
<b>VODENJE PROJEKTOV</b>	<b>SKRBNNA OBRAVNAVA</b>
<p>Natančno opredeli namen in cilje projekta.</p> <p>Angažira se za pridobivanje virov na projektu.</p> <p>Projekt razdeli na konkretne aktivnosti/podaktivnosti.</p> <p>Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi ciljev projekta.</p> <p>Ima dober pregled nad uresničevanjem ciljev na projektu.</p> <p>Zagotovi ustrezno medijsko podporo projektu.</p>	<p>Skrbno dokumentira vse relevantno dogajanje na terenu.</p> <p>Iz zbranih informacij objektivno presodi, za kakšno dejanje gre.</p> <p>Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.</p> <p>Tudi med rutinskimi pregledi je pozoren/-na na nenavadne, sumljive elemente.</p> <p>Ustrezno oceni, koliko se bo poglobil/-a v primer.</p> <p>Na terenu zbere veliko uporabnih obvestil, dejstev in dokazov.</p>
<b>SODELOVANJE Z DELEŽNIKI</b>	
<p>Vzdržuje socialno mrežo z različnimi institucijami.</p> <p>Pri usklajevanjih z deležniki išče rešitve, ki so sprejemljive za vse.</p> <p>Na aktualno problematiko v lokalnem okolju se ustrezno odzove.</p> <p>Hitro prepoznava varnostne potrebe v skupnosti.</p> <p>V reševanje zahtevne problematike vključuje širok krog deležnikov.</p> <p>Strokovnjakom z drugih področij daje jasne predloge za delo na projektu.</p>	

<b>PODROČJE SPLOŠNE KRIMINALITETE, ORGANIZIRANE KRIMINALITETE IN RAČUNALNIŠKEGA PREISKOVANJA</b>	<b>PODROČJE GOSPODARSKE KRIMINALITETE</b>
<b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b>	<b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b>
<p>Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>Pri interpretaciji podatkov je izrazito objektivni/-na in nepristranski/-a.</p> <p>Hitro oceni uporabno vrednost posameznih informacij.</p>	<p>Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>Pri interpretaciji podatkov je izrazito objektivni/-na in nepristranski/-a.</p> <p>Hitro oceni uporabno vrednost posameznih informacij.</p>
<b>ORGANIZACIJA PREISKAVE</b>	<b>ORGANIZACIJA PREISKAVE</b>
<p>Pri preiskovanju pokaže visoko raven iznajdljivosti in kreativnosti.</p> <p>Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid v situacijo.</p> <p>Pri preiskovanju sledi jasno opredeljenemu načrtu preiskave.</p> <p>Hitro identificira posameznike, ki lahko prispevajo koristne informacije.</p> <p>Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera.</p> <p>Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>	<p>Pri preiskovanju pokaže visoko raven iznajdljivosti in kreativnosti.</p> <p>Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid v situacijo.</p> <p>Pri preiskovanju sledi jasno opredeljenemu načrtu preiskave.</p> <p>Hitro identificira posameznike, ki lahko prispevajo koristne informacije.</p> <p>Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera.</p> <p>Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>
<b>SODELOVANJE Z DELEŽNIKI</b>	<b>SODELOVANJE Z DELEŽNIKI</b>
<p>Vzdržuje socialno mrežo z različnimi institucijami.</p> <p>Uspešno poveže znanja, ki jih prinašajo strokovnjaki z različnih področij.</p> <p>K reševanju zahtevnih primerov pristopi izrazito interdisciplinarno.</p> <p>V odnosih z zunanjimi deležniki pokaže visoko raven taktnosti in diplomacije.</p> <p>V komunikaciji se hitro približa sogovornikovemu načinu razmišljanja in delovanja.</p> <p>Hitro se poveže z institucijami, ki lahko žrtvi zagotovijo celovito podporo.</p>	<p>V sodelovanje z zunanjimi deležniki prinaša vrednote in principe dela policije.</p> <p>Uspešno poveže znanja, ki jih prinašajo strokovnjaki z različnih področij.</p> <p>K reševanju zahtevnih primerov pristopi izrazito interdisciplinarno.</p> <p>V odnosih z zunanjimi deležniki pokaže visoko raven taktnosti in diplomacije.</p> <p>Strokovnjake iz partnerskih institucij motivira za vestno delo na primeru.</p> <p>Strokovnjakom z drugih področij daje jasne predloge za delo na projektu.</p>
<b>VZTRAJNOST PRI DELU</b>	<b>TEMELJITOST</b>
<p>Pri preiskovanju vztraja tako dolgo, dokler ne pride do zadovoljivih rešitev.</p> <p>Kljub dolgotrajnemu delu ohrani visoko raven koncentracije.</p> <p>Pri zahtevnih primerih najde ustrezno ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem.</p> <p>Strokovno mnenje zagovarja ne glede na pritiske in zunanje okoliščine.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski ohrani mirmo, trezno presojo.</p> <p>Ob spoprijemanju z neuspehi ohrani visoko raven delovne energije.</p>	<p>Pri ukvarjanju z dlje časa trajajočimi nalogami pokaže visoko raven osredotočenosti.</p> <p>Temeljito se poglobi v nalogo, ki jo izvaja.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski obdrži visoko raven natančnosti.</p> <p>Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.</p> <p>Pri zbiranju dokazov/opravljanju preiskave je dosleden/-na in temeljit/-a.</p> <p>Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.</p>



PODROČJE FORENZIČNEGA PREISKOVANJA	PODROČJE KRIMINALISTIČNE TEHNIKE
<p><b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b></p> <p>Sklepe podpre z logičnimi in objektivnimi argumenti.</p> <p>Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>Hitro ugotovi, katere informacije še potrebuje za učinkovito rešitev naloge.</p> <p>Kritično ovrednoti informacije, ki jih prejme od drugih oseb.</p>	<p><b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b></p> <p>Sklepe podpre z logičnimi in objektivnimi argumenti.</p> <p>Tudi iz nepopolnih informacij pride do smiselnih sklepov.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Preden oblikuje zaključke, skrbno analizira več možnih scenarijev.</p> <p>Hitro ugotovi, katere informacije še potrebuje za učinkovito rešitev naloge.</p> <p>Kritično ovrednoti informacije, ki jih prejme od drugih oseb.</p>
<p><b>ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE</b></p> <p>Način sporočanja prilagodi končnemu uporabniku.</p> <p>Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.</p> <p>Informacije predstavi na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.</p> <p>Pred večjim občinstvom suvereno predstavi svoje ugotovitve.</p> <p>Pri pisnem izražanju uporablja kratek in jedrnat slog.</p> <p>Naslovniku jasno predstavi omejitve preiskave.</p>	<p><b>ORGANIZACIJA PREISKAVE</b></p> <p>Pri preiskovanju pokaže visoko raven iznajdljivosti in kreativnosti.</p> <p>Postavlja učinkovita vprašanja, s katerimi pridobi dodaten uvid v situacijo.</p> <p>Pri preiskovanju sledi jasno opredeljenemu načrtu preiskave.</p> <p>Hitro identificira posameznike, ki lahko prispevajo koristne informacije.</p> <p>Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera.</p> <p>Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>
<p><b>ORGANIZACIJA PREISKAVE</b></p> <p>Na podlagi predhodno zbranih informacij oblikuje jasen načrt dela.</p> <p>Ima dober pregled nad potekom preiskave.</p> <p>Večjo količino podatkov si uredi na sistematičen način.</p> <p>Ustrezno oceni, koliko časa potrebuje za zaključek preiskave.</p> <p>Metode preiskovanja določi glede na zahteve posameznega primera.</p> <p>Ob povečanem obsegu dela si ustrezno prilagodi prioritete.</p>	<p><b>TEMELJITOST</b></p> <p>Pri ukvarjanju z dlje časa trajajočimi nalogami pokaže visoko raven osredotočenosti.</p> <p>Temeljito se poglobi v nalogo, ki jo izvaja.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski obdrži visoko raven natančnosti.</p> <p>Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.</p> <p>Pri zbiranju dokazov/opravljanju preiskave je dosleden/-na in temeljit/-a.</p> <p>Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.</p>
<p><b>TEMELJITOST</b></p> <p>Pri ukvarjanju z dlje časa trajajočimi nalogami pokaže visoko raven osredotočenosti.</p> <p>Temeljito se poglobi v nalogo, ki jo izvaja.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski obdrži visoko raven natančnosti.</p> <p>Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.</p> <p>Pri zbiranju dokazov/opravljanju preiskave je dosleden/-na in temeljit/-a.</p> <p>Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.</p>	

PODROČJE ANALITIČNE DEJAVNOSTI	PODROČJE PREKRŠKOVNIH ZADEV
<p><b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b></p> <p>Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Temeljito preuči prednosti in pomanjkljivosti predlaganih rešitev.</p> <p>Je spreten pri delu, ki vključuje veliko informacij.</p> <p>Ustrezno oceni, kateri problem zahteva prioritarno obravnavo.</p>	<p><b>ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE</b></p> <p>Ustrezno argumentira vsak dokaz, ki ga vključi v končni izdelek.</p> <p>Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.</p> <p>Informacije predstavi na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.</p> <p>V zahtevnih razpravah ostaja v mejah objektivnosti in profesionalnosti.</p> <p>Pri pisnem izražanju uporablja kratek in jednat slog.</p> <p>Odločno zagovarja tudi tiste informacije, ki naletijo na večje nasprotovanje.</p>
<p><b>TEMELJITOST</b></p> <p>Pri ukvarjanju z dlje časa trajajočimi nalogami pokaže visoko raven osredotočenosti.</p> <p>Temeljito se poglobi v nalogo, ki jo izvaja.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski obdrži visoko raven natančnosti.</p> <p>Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.</p> <p>Pri zbiranju dokazov/opravljanju preiskave je dosleden/-na in temeljit/-a.</p> <p>Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.</p>	<p><b>VZTRAJNOST PRI DELU</b></p> <p>Pri preiskovanju vztraja tako dolgo, dokler ne dobi zadovoljivih rešitev.</p> <p>Kljub dolgotrajnemu delu ohrani visoko raven koncentracije.</p> <p>Pri zahtevnih primerih najde ustrezno ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem.</p> <p>Strokovno mnenje zagovarja ne glede na pritiske in zunanje okoliščine.</p> <p>Pri delu pod časovnimi pritiski ohrani mirno, trezno presojo.</p> <p>Ob spoprijemanju z neuspehi ohrani visoko raven delovne energije.</p>
	<p><b>TEMELJITOST</b></p> <p>Preden sprejme odločitev, pozorno preuči vse razpoložljive dokaze.</p> <p>Za zagotovitev materialne resnice izvede dodaten dokazni postopek.</p> <p>V izdelkih se opredeli do vseh navedb, ki jih navaja kršitelj.</p> <p>Izdelke posreduje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.</p> <p>Prekrškovno zadevo preuči celovito, iz vseh zornih kotov.</p> <p>Natančno zapiše vse podrobnosti, ki jih odkrije pri ugotavljanju dejstev.</p>

<p><b>PODROČJE INFORMATIKE IN TELEKOMUNIKACIJ</b></p>	<p><b>PODROČJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA</b></p>
<p><b>ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE</b></p>	<p><b>PREDSTAVITEV VSEBIN</b></p>
<p>Pri oblikovanju zaključkov upošteva vse ključne informacije.</p> <p>Podrobno preuči alternativne možnosti, preden poda predlog rešitve.</p> <p>Posamezne informacije učinkovito poveže v smiselno celoto.</p> <p>Temeljito preuči prednosti in pomanjkljivosti predlaganih rešitev.</p> <p>Je spreten pri delu, ki vključuje veliko informacij.</p> <p>Ustrezno oceni, kateri problem zahteva prioriteto obravnavo.</p>	<p>Prepričljivo nastopa pred večjo skupino.</p> <p>Udeležence spodbudi k razpravi in izražanju različnih pogledov.</p> <p>Pri podajanju vsebin uporablja raznolike metode in oblike dela.</p> <p>V predstavitve spretno vključi sodobna informacijska orodja.</p> <p>Preveri, ali udeleženci razumejo posredovano vsebino.</p> <p>Pri predstavitvi vsebin poišče način, ki pritegne poslušalce.</p>
<p><b>OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKE</b></p>	<p><b>PRILAGODLJIVOST V POUČEVANJU</b></p>
<p>Išče rešitve, ki so preproste za uporabo.</p> <p>Zapletene strokovne vsebine predstavi na način, ki je razumljiv uporabnikom.</p> <p>Stremi k oblikovanju rešitev, ki ustrezajo vsem ključnim deležnikom.</p> <p>Potrudil se odkriti, kaj uporabniki resnično potrebujejo.</p> <p>V reševanje zahtevnih izzivov vključi širok krog strokovnjakov.</p> <p>Uporabnikom zna svetovati glede uporabe sodobnih tehnologij.</p>	<p>Učne vsebine kakovostno predstavi tako v živo kot v digitalni obliki.</p> <p>Način podajanja vsebine prilagodi značilnostim ciljne skupine.</p> <p>Povratne informacije, ki jih prejme od udeležencev, uporabi za izboljšanje poučevanja.</p> <p>Kljub vsebinskim in metodološkim prilagoditvam sledi učnim ciljem.</p> <p>Način dela prilagodi virom (časovnim, finančnim, tehnološkim), ki jih ima na voljo.</p> <p>Išče primere dobrih praks iz domačih/tujih organizacij.</p>
<p><b>RAZVOJ CELOVITIH REŠITEV</b></p>	<p><b>SISTEMATIČEN RAZVOJ VEŠČIN</b></p>
<p>V rešitvah predvidi, kakšne so možnosti nadaljnega razvoja.</p> <p>Razvija rešitve, ki so povezljive z drugimi IT-sistemi.</p> <p>Pri načrtovanju rešitev poišče najboljšo možnost glede na razpoložljive vire.</p> <p>Izpostavi, kako posamezne IT-rešitve vplivajo na celotno organizacijo.</p> <p>Stremi k rešitvam, ki celovito rešujejo izhodiščni problem.</p> <p>Pri iskanju rešitev upošteva primere dobrih praks iz sorodnih organizacij.</p>	<p>V učni program vključuje najnovejša strokovna spoznanja.</p> <p>Ustrezno razporedi čas pri izvajanju učnega procesa.</p> <p>Pri poučevanju sistematično sledi zastavljenemu učnemu načrtu.</p> <p>Sproti spremlja, ali udeleženci dosegajo zastavljene učne cilje.</p> <p>Veliko energije usmeri v pripravo kakovostnih učnih gradiv.</p> <p>Učne vsebine podpre s praktičnimi prikazi in konkretnimi primeri iz prakse.</p>

PODROČJE MEJNIH ZADEV IN TUJCEV	PODROČJE SPLOŠNIH POLICIJSKIH NALOG
<p><b>SPRETNO KOMUNICIRANJE</b></p> <p>Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku.</p> <p>V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek.</p> <p>Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku.</p> <p>S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>Hitro odkrije, katerim osebam je smiselno dati več pozornosti v obravnavi.</p> <p>Kadar nastanejo spori in konflikti, se izkaže v mediatorski vlogi.</p>	<p><b>SPRETNO KOMUNICIRANJE</b></p> <p>Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku.</p> <p>V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek.</p> <p>Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku.</p> <p>S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>Hitro odkrije, katerim osebam je smiselno dati več pozornosti v obravnavi.</p> <p>Kadar nastanejo spori in konflikti, se izkaže v mediatorski vlogi.</p>
<p><b>SKRBNA OBRAVNAVA</b></p> <p>Skrbno dokumentira vse relevantno dogajanje na terenu.</p> <p>Iz zbranih informacij objektivno presodi, za kakšno dejanje gre.</p> <p>Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.</p> <p>Tudi med rutinskimi pregledi je pozoren/-na na nenavadne, sumljive elemente.</p> <p>Ustrezno oceni, koliko se bo poglobil/-a v primer.</p> <p>Na terenu zbere veliko uporabnih obvestil, dejstev in dokazov.</p>	<p><b>SKRBNA OBRAVNAVA</b></p> <p>Skrbno dokumentira vse relevantno dogajanje na terenu.</p> <p>Iz zbranih informacij objektivno presodi, za kakšno dejanje gre.</p> <p>Opazi že manjše spremembe v vedenju obravnavanih oseb.</p> <p>Tudi med rutinskimi pregledi je pozoren/-na na nenavadne, sumljive elemente.</p> <p>Ustrezno oceni, koliko se bo poglobil/-a v primer.</p> <p>Na terenu zbere veliko uporabnih obvestil, dejstev in dokazov.</p>
<p><b>PRIDOBIVANJE PODATKOV</b></p> <p>Pri načrtovanju svojega dela spretno izkoristi analitične podatke.</p> <p>S povezovanjem informacij iz različnih virov odkrije večje nepravilnosti.</p> <p>Podrobno pozna geografske in socialne značilnosti pokrajine, kjer deluje.</p> <p>Z uporabo formalnih in neformalnih kanalov pridobi manjkajoče informacije.</p> <p>Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri ugotavljanju dejstev.</p> <p>Prepozna, kako globalni dogodki vplivajo na mejno situacijo.</p>	<p><b>ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b></p> <p>Ko nastanejo nenadni dogodki, zna izbrati ustrezen odziv.</p> <p>Sposoben/-na se je prilagoditi različnim nalogam na terenu.</p> <p>Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji.</p> <p>Pravočasno zaprosi za pomoč, ko sam/-a ne obvlada situacije.</p> <p>Ko opazi odstopanja od običajnega dogajanja, takoj seznanj pristojne.</p> <p>Med rednim delom je močno osredotočen/-a na dogajanje v okolici.</p>
<p><b>MEDKULTURNA OBČUTLJIVOST</b></p> <p>Iz neformalnih pogovorov s tujci pridobi veliko koristnih informacij.</p> <p>Tudi kadar ne pozna jezika, najde učinkovit način za komunikacijo s tujimi državljani.</p> <p>Nesporazume s tujimi državljani rešuje na diplomatski način.</p> <p>V medkulturnih timih hitro prevzame dodeljeno vlogo.</p> <p>Hitro se prilagodi kulturnim značilnostim tujega sogovornika/okolja.</p> <p>Ranljive skupine tujcev obravnava s posebno pozornostjo.</p>	

<p style="text-align: center;"><b>PODROČJE OPERATIVNO-KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PODROČJE DELOVANJA POSEBNE POLICIJSKE ENOTE</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>SPRETNO KOMUNICIRANJE</b></p> <p>Navodila za nadaljnje delo poda na primerno odločen način.</p> <p>V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek.</p> <p>Na jezne oz. razburjene sogovornike se odzove z umirjenim tonom.</p> <p>Hitro razbere, v kakšnem čustvenem stanju je sogovornik.</p> <p>Veliko količino informacij povzame v strnjeni obliki.</p> <p>Kadar je to potrebno, s pogovorom uspešno razbremeni sogovornika.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b></p> <p>Med delom na terenu pozorno spremlja, ali so njegovi/njeni sodelavci ogroženi.</p> <p>Iz opazovanja dogajanja na terenu razbere, kaj se bo zgodilo.</p> <p>Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji.</p> <p>Med delom na terenu opazi veliko pomembnih podrobnosti.</p> <p>Svoj odziv zmore prilagoditi že manjšim spremembam v vedenju posameznikov.</p> <p>Preden se odpravi na teren, skrbno preveri tehnično in varovalno opremo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SKRBNÁ OBRAVNAVA</b></p> <p>Skrbno dokumentira vse relevantno dogajanje na terenu.</p> <p>Aktivno išče povratne informacije glede dogajanja na terenu.</p> <p>Policistom zagotovi jasne, natančne informacije.</p> <p>Pri reševanju tekočih aktivnosti si pomaga z informacijami iz preteklih dogodkov.</p> <p>Osredotočen/-a je na pridobivanje tistih informacij, ki so ključne za delo policista na terenu.</p> <p>Med klicem je pozoren/-na na kontekst in dogajanje v ozadju.</p>	<p style="text-align: center;"><b>KONTROLIRANO DELOVANJE</b></p> <p>Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>Ob medijski izpostavljenosti ostane osredotočen/-a na korektno izvajanje naloge.</p> <p>Svojo raven agresije prilagodi zahtevam situacije.</p> <p>Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>Na provokacije se odziva racionalno in umirjeno.</p> <p>Ob daljšem čakanju na začetek naloge pokaže visoko raven potrpežljivosti.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TIMSKO DELO</b></p> <p>Konstruktivno se odzove na ideje, ki jih predlagajo sodelavci.</p> <p>Svoje znanje je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.</p> <p>Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>Izraža zaupanje, da bodo člani tima kakovostno izpeljali naloge.</p> <p>S svojim vedenjem zna razbremeniti napetosti v skupini.</p> <p>Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>	<p style="text-align: center;"><b>TIMSKO DELO</b></p> <p>Individualne interese hitro prilagodi potrebam skupine.</p> <p>Kadar nastanejo težave, se iskreno zavzame za člane skupine.</p> <p>Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>S člani skupine odprto deli informacije, ki vplivajo na odnose ali kakovost dela.</p> <p>S svojim vedenjem zna razbremeniti napetost v skupini.</p> <p>Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPERATIVNA PRIPRAVA</b></p> <p>Ima dober pregled nad delom patrolj na terenu.</p> <p>Aktivno sodeluje pri obvladovanju interventnega dogodka.</p> <p>Pozoren/-na je na vse aktivnosti, ki so potrebne za celovito rešitev naloge.</p> <p>Ustrezno presodi, katere intervencije imajo višjo stopnjo nujnosti.</p> <p>Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev.</p> <p>Iz opisa dogajanja pravilno predvidi, kako bodo potekali dogodki na terenu.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SITUACIJSKA PROŽNOST</b></p> <p>Na terenu se prilagodi širokemu naboru različnih nalog.</p> <p>Kadar nima vseh potrebnih informacij, se ustrezno odzove.</p> <p>Če situacija to zahteva, se je sposoben/-na hitro odločiti.</p> <p>Prevzame tisto vlogo, ki jo skupina v danem trenutku potrebuje.</p> <p>Na podlagi informacij, ki jih prejme od tima, hitro prilagodi svoj tipičen način dela.</p> <p>Zmore pokazati tisto vedenje, ki se v konkretnem primeru zahteva od njega/nje.</p>

<b>PODROČJE DELOVANJA SPECIALNE ENOTE</b>	<b>PODROČJE KRIMINALISTIČNO- OBVEŠČEVALNE DEJAVNOSTI</b>
<b>ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b>	<b>VODENJE ODNOSA</b>
<p>Med delom na terenu pozorno spremlja, ali so njegovi/njeni sodelavci ogroženi.</p> <p>Iz opazovanja dogajanja na terenu razbere, kaj se bo zgodilo.</p> <p>Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji.</p> <p>Med delom na terenu opazi veliko pomembnih podrobnosti.</p> <p>Jasno izrazi notranja čustvena stanja, ki lahko vplivajo na izvedbo naloge.</p> <p>Tudi pri dolgotrajnih nalogah obdrži visoko raven koncentracije.</p>	<p>Tudi zahtevne sogovornike zna motivirati za sodelovanje.</p> <p>S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>Sogovorniku jasno razloži, kaj pričakuje od njunega sodelovanja.</p> <p>Hitro odkrije potenciale in tveganja, ki jih prinaša odnos s sogovornikom.</p> <p>Kadar je sogovornik v stiski ali težavah, ga zna s pogovorom razbremeniti.</p> <p>V odnosu vzbudi občutek, da sta s sogovornikom po moči enakovredna.</p>
<b>KONTROLIRANO DELOVANJE</b>	<b>VZPOSTAVLJANJE ODNOSA</b>
<p>Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>V ekstremnih razmerah pokaže visoko raven psihofizične vzdržljivosti.</p> <p>Svojo raven agresije prilagodi zahtevam situacije.</p> <p>Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>Pred začetkom nevarne akcije izraža umirjenost in zbranost.</p> <p>Ne glede na okoliščine v nalogo investira vso energijo, ki jo premore.</p>	<p>Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.</p> <p>V odnosu hitro vzpostavi zaupno ozračje.</p> <p>Je diskreten/-na, ko sogovornik komunicira o občutljivih zadevah.</p> <p>Z lahkoto vzpostavi pristen stik z različnimi posamezniki.</p> <p>S sogovornikom je sposoben/-na voditi kakovosten pogovor o raznolikih temah.</p> <p>Hitro opazi že manjše spremembe v vedenju in razpoloženju sogovornika.</p>
<b>TIMSKO DELO</b>	<b>OPERATIVNA PRIPRAVA</b>
<p>Uspe se prilagoditi katerikoli vlogi, ki mu/ji je dodeljena v timu.</p> <p>Trdno stoji za odločitvami, ki jih sprejmejo v timu.</p> <p>Kadar sodelavec potrebuje pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>S člani skupine odprto deli informacije, ki vplivajo na odnose ali kakovost dela.</p> <p>V težavnih trenutkih najde ustrezen način za dvig razpoloženja v timu.</p> <p>Veliko spoštovanja pokaže tudi do tistih članov, ki imajo različna prepričanja od njega/nje.</p>	<p>Pred vzpostavljanjem odnosa pozorno preveri vse razpoložljive informacije.</p> <p>Pred izvedbo naloge preuči celotno zgodovino odnosa s sogovornikom/sogovorniki.</p> <p>Pri načrtovanju aktivnosti daje velik pomen varnosti vseh sodelujočih.</p> <p>Natančno beleži informacije, ki so lahko uporabne pri nadaljnjem delu.</p> <p>Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev.</p> <p>Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>



PODROČJE VAROVANJA OSEB	PODROČJE VAROVANJA OBJEKTOV
<b>ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b>	<b>ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE</b>
<p>Med delom na terenu pozorno spremlja, ali so njegovi/njeni sodelavci ogroženi.</p> <p>Iz opazovanja dogajanja na terenu razbere, kaj se bo zgodilo.</p> <p>Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji.</p> <p>Med delom na terenu opazi veliko pomembnih podrobnosti.</p> <p>Svoj odziv zmore prilagoditi že manjšim spremembam v vedenju posameznikov.</p> <p>Preden se odpravi na teren, skrbno preveri tehnično in varovalno opremo.</p>	<p>Ob nenadnih dogodkih zna izbrati ustrezen odziv.</p> <p>Sposoben/-na se je prilagoditi različnim nalogam na terenu.</p> <p>Pravilno oceni, kakšna so varnostna tveganja v določeni situaciji.</p> <p>Pravočasno zaprosi za pomoč, ko sam/-a ne obvlada situacije.</p> <p>Ko opazi odstopanja od običajnega dogajanja, takoj seznanj pristojne.</p> <p>Med rednim delom je močno osredotočen/-a na dogajanje v okolici.</p>
<b>VZPOSTAVLJANJE ODNOSA</b>	<b>VZPOSTAVLJANJE ODNOSA</b>
<p>Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.</p> <p>Uporabi takten pristop, ko varovano osebo seznanja z varnostnimi zahtevami.</p> <p>Je diskreten/-na, ko sogovornik komunicira o občutljivih zadevah.</p> <p>V odnosih s tujimi državljani je pozoren/-na na medkulturne razlike.</p> <p>S sogovornikom je sposoben/-na voditi kakovosten pogovor o raznolikih temah.</p> <p>Ustrezno presodi, katere informacije lahko in katerih ne more posredovati varovani osebi.</p>	<p>Slog komuniciranja zlahka prilagodi različnim okoliščinam.</p> <p>Kadar se kdo obrne nanj/-o, je iskreno pripravljen/-a pomagati.</p> <p>Informacije poda tako, da jih sogovornik enoznačno razume.</p> <p>Ob prvem stiku ustvari vljuden in spoštljiv vtis.</p> <p>Enako zavzeto obravnava vsakega sogovornika.</p> <p>Do ljudi, s katerimi prihaja v stik, je pozitivno naravnani/-a.</p>
<b>OPERATIVNA PRIPRAVA</b>	
<p>Ohranja celovit pregled nad potekom dela.</p> <p>Ustrezno oceni, s katerimi ovirami se bo srečal pri reševanju naloge.</p> <p>K reševanju zahtevnih nalog pristopi na organiziran, premišljen način.</p> <p>Pravilno opredeli prioritete pri večji količini dela.</p> <p>Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev.</p> <p>Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>	
<b>PRIDOBIVANJE PODATKOV</b>	
<p>Pri načrtovanju svojega dela spretno izkoristi analitične podatke.</p> <p>Za pridobivanje informacij uporablja širok nabor virov.</p> <p>Kadar potrebuje informacije iz mednarodnega okolja, ve, kam se lahko obrne.</p> <p>Na iznajdljiv način pride do manjkajočih informacij.</p> <p>Ob sumu na nepravilnosti je vztrajen/-na pri ugotavljanju dejstev.</p> <p>Skrbno preveri zanesljivost prejetih informacij.</p>	

PODROČJE LETALSKE POLICIJSKE ENOTE	PODROČJE POMORSKE POLICIJE
<b>TIMSKO DELO</b>	<b>TIMSKO DELO</b>
<p>Konstruktivno se odzove na ideje, ki jih predlagajo sodelavci.</p> <p>Svoje znanje je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.</p> <p>Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>Izraža zaupanje, da bodo člani tima kakovostno izpeljali naloge.</p> <p>S svojim vedenjem zna razbremeniti napetosti v skupini.</p> <p>Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>	<p>Konstruktivno se odzove na ideje, ki jih predlagajo sodelavci.</p> <p>Svoje znanje je pripravljen/-a odprto deliti z drugimi.</p> <p>Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, je takoj pripravljen/-a pomagati.</p> <p>Izraža zaupanje, da bodo člani tima kakovostno izpeljali naloge.</p> <p>S svojim vedenjem zna razbremeniti napetosti v skupini.</p> <p>Ima spoštljiv odnos do vseh članov skupine.</p>
<b>KONTROLIRANO DELOVANJE</b>	<b>KONTROLIRANO DELOVANJE</b>
<p>Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>Ustrezno oceni, kdaj situacija presega njegove/njene zmožnosti.</p> <p>V stresnih situacijah se odzove zbrano in preišljeno.</p> <p>Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>Ko naleti na težave, se nemudoma loti iskanja rešitev.</p> <p>Ne glede na dolžino naloge ohrani visoko raven zbranosti.</p>	<p>Spretno improvizira, če dogodki potekajo zunaj zastavljenega načrta.</p> <p>Ustrezno oceni, kdaj situacija presega njegove/njene zmožnosti.</p> <p>V stresnih situacijah se odzove zbrano in preišljeno.</p> <p>Po čustveno intenzivnih situacijah se zna hitro sprostiti.</p> <p>Ko naleti na težave, se nemudoma loti iskanja rešitev.</p> <p>Ne glede na dolžino naloge ohrani visoko raven zbranosti.</p>
<b>OPERATIVNA PRIPRAVA</b>	<b>OPERATIVNA PRIPRAVA</b>
<p>Ohranja celovit pregled nad potekom dela.</p> <p>Ustrezno oceni, s katerimi ovirami se bo srečal pri reševanju naloge.</p> <p>K reševanju zahtevnih nalog pristopi na organiziran, preišljen način.</p> <p>Pravilno opredeli prioritete pri večji količini dela.</p> <p>Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev.</p> <p>Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>	<p>Ohranja celovit pregled nad potekom dela.</p> <p>Ustrezno oceni, s katerimi ovirami se bo srečal pri reševanju naloge.</p> <p>K reševanju zahtevnih nalog pristopi na organiziran, preišljen način.</p> <p>Pravilno opredeli prioritete pri večji količini dela.</p> <p>Ob nenadnih dogodkih pokaže visoko raven prilagodljivosti pri iskanju rešitev.</p> <p>Pripravljenih ima več možnih verzij za izvedbo aktivnosti.</p>
	<p><b>SPRETNO KOMUNICIRANJE</b></p> <p>Obravnavani osebi natančno pojasni vse, kar mora vedeti o postopku.</p> <p>V komunikaciji izbere pristop, ki mu v dani situaciji prinese največji učinek.</p> <p>Kompleksne vsebine sporoči na način, ki je razumljiv vsakemu sogovorniku.</p> <p>S spretnim postavljanjem vprašanj dobi uporabne informacije.</p> <p>Hitro odkrije, katerim osebam je smiselno dati več pozornosti v obravnavi.</p> <p>Kadar nastanejo spori in konflikti, se izkaže v mediatorski vlogi.</p>

## PODROČJE KONJENIKOV IN VODNIKOV SLUŽBENIH PSOV

### ČUT ZA ŽIVALI

Že iz drobnih signalov razbere, kaj žival v danem trenutku potrebuje.

V oskrbo živali vloži veliko osebne energije.

V odnosu do živali zna vzpostaviti avtoriteto na primeren način.

Najde ustrezen način, da motivira žival za izvedbo določenega dejanja.

Prepozna, do katere točke lahko gre pri delu s posamezno živaljo.

Skrbi, da je žival v dobri psihofizični kondiciji.

### SKRB ZA RAZVOJ ŽIVALI

S sodelavci odprto deli dobre prakse za delo z živaljo.

Metode dela in dresure prilagodi individualnim značilnostim živali.

Sproti spremlja, ali žival pri dresuri dosega zastavljene cilje.

Povratne informacije s strani uporabnikov izkoristi za izboljšanje dela z živaljo.

Pri dresuri živali uporablja načrten, sistematičen pristop.

Išče inovativne pristope za dresuro živali.

### TERENSKO DELO Z ŽIVALJO

Na terenu je še posebej pozoren/-na na elemente, ki lahko ogrozijo varnost živali in policista.

Ustrezno presodi, katere naloge lahko opravi z živaljo in katerih ne.

Terenske aktivnosti temeljito uskladi z drugimi policisti.

Išče nove možnosti, s katerimi je žival lahko uporabna v policiji.

Če delo to zahteva, uporabi žival v nevarnih, tveganih situacijah.

Pravilno predvidi, kako se bo žival odzvala v specifičnih situacijah na terenu.

## 6.3 Makrostruktura delovno specifičnih kompetenc po področjih

KOMPETENCE/ PODROČJE	Področje varnosti v cestnem prometu	Področje mejnih zadev in tujcev	Področje splošnih policijskih nalog	Področje operativno- komunikacijske dejavnosti	Področje delovanja posebne policijske enote	Področje delovanja specialne enote	Področje kriminalistično- obveščevalne dejavnosti	Področje varovanja oseb	Področje varovanja objektov	Področje letalske policijske enote	Področje pomorske policije
Pridobivanje podatkov		A						B			
Vzpostavljanje odnosa							C	B	A		
Vodenje odnosa							A				
Spretno komuniciranje	A	B	B	C							B
Medkulturna občutljivost		A									
Skrbna obravnavna	A	A	A	B							
Zaznavanje sebe in okolice			A		B	C		B	A		
Kontrolirano delovanje					B	C				A	A
Situacijska prožnost					A						
Timsko delo				A	B	C				A	A
Operativna priprava				C			B	A		A	A

KOMPETENCE/ PODROČJE	Področje splošne kriminalitete, organizirane kriminalitete in racunalskega preiskovanja	Področje gospodarske kriminalitete	Področje forenzičnega preiskovanja	Področje kriminalistične tehnik	Področje analitične dejavnosti	Področje prekrškovnih zadev	Področje informatike in telekomunikacij	Področje izobraževanja in usposabljanja	Področje preventivne dejavnosti	Področje konfentikov in vodnikov službenih psov
Analično razmišljanje	B	B	A	A	C		C			
Argumentirano izražanje			A			B				
Organizacija preiskave	B	B	A	B						
Sodelovanje z deležniki	B	C							A	
Vztrajnost pri delu	A					A				
Osredotočenost na uporabnike							A			
Razvoj celovitih rešitev							A			
Temeljnost		A	A	A	A	B				
Vodenje projektov									A	
Predstavitev vsebin								A	A	
Prilagodljivost v poučevanju								A		
Systematičen razvoj veščin								A		
Čut za živali										A
Skrb za razvoj živali										A
Terenško delo z živajo										A

## 6.4 Vedenjska vprašanja za delovno specifične kompetence

### ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE

- Opišite situacijo, ko ste prišli do ugotovitev ali predlogov na podlagi velike količine informacij.
- Predstavite kompleksen primer, ko vam je bilo še posebno težko sprejeti strokovno rešitev. Kako je potekal vaš proces dela? Na podlagi česa ste oblikovali končno rešitev?
- Opišite primer, ko ste bili še posebej spretni pri odkrivanju vzrokov težav. Kako konkretno ste izpeljali to nalogo?
- Spomnite se situacije iz preteklosti, ki bi jo ocenili kot zelo intenzivno z vidika razmišljanja. Zakaj ste izbrali ravno ta primer? Kako je potekalo vaše delo?
- Predstavite nam primer, ko ste morali povezati veliko različnih informacij. Natančno opišite, kako ste začeli ta proces.

### ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE

- Kdaj ste bili še posebno ponosni na argumente, ki ste jih podali? Od kod ste črpali svoje argumente?
- Predstavite nam situacijo, ko ste morali strnjeno poročati o veliki količini informacij. Kako ste prišli do končne različice?
- Predstavite primer, ko ste morali uporabnikom brez posebnega predznanja predstaviti zelo kompleksne informacije.
- Kdaj vam je bilo najtežje stati za svojimi strokovnimi odločitvami? Kaj je bilo v tej situaciji najbolj zahtevno?
- Poiščite primer, ko ste bili še posebno ponosni na svojo sposobnost prepričevanja. Kaj je bilo ključno, da vam je uspelo?

### ČUT ZA ŽIVALI

- Spomnite se na žival, ki jo je bilo težko motivirati za sodelovanje, a vam je to vseeno uspelo. Katere motivacijske strategije ste uporabili? Ponazorite na konkretnih primerih.
- Pomislite na situacijo, ko vas žival dlje časa ni upoštevala. Kako ste odreagirali v tej konkretni situaciji? Kako se je na to odzvala žival?
- Podrobno opišite primer, ko ste posebej spretno razbrali, kaj žival v določenem trenutku potrebuje. Kako ste prepoznali njene potrebe? Kako ste se odzvali nanje?
- Kako ste v zadnjih mesecih skrbeli za psihofizično kondicijo konkretne živali? Opišite različne aktivnosti, ki ste jih počeli z živaljo.
- Pomislite na različne situacije z vašo živaljo. Katera odločitev oz. naloga je bila za vas najtežja? Kako ste pristopili k njej?



## KONTROLIRANO DELOVANJE

- Kdaj ste morali najbolj nadzorovati svoje vedenje? Kako ste vzpostavili nadzor nad samim sabo?
- Pomislite na eno od bolj nevarnih akcij, kjer ste bili udeleženi. Kako ste se pripravili nanjo? Kako ste se pripravili neposredno pred začetkom akcije?
- Pomislite na intenzivno situacijo na delovnem mestu, ki jo lahko opredelite kot precej stresno. Na kakšen način ste se spopadali s stresom?
- Poiščite primer, ko ste ocenili, da določena situacija ali delovna naloga presega vaše zmožnosti. Na podlagi česa ste se tako odločili? Kako je vaša odločitev vplivala na proces dela?
- Kdaj vam je bilo najtežje vztrajati pri neki nalogi? Podrobno opišite situacijo. Na kakšen način ste ohranjali osredotočenost na nalogo?

## MEDKULTURNA OBČUTLJIVOST

- Katera izkušnja iz vaše preteklosti je zahtevala največ prilagajanja novi kulturi? Kateri del prilagoditve je bil za vas osebno najtežji?
- Predstavite nam primer učinkovite komunikacije s tujcem, kjer je bila prisotna močna jezikovna prepreka.
- Poiščite situacijo, ko so bile vaše osebne vrednote v neskladju z značilnostmi določene kulture. Kako ste se odzvali v tej situaciji?
- Opišite primer, ko ste morali intenzivno sodelovati s predstavniki iz drugega kulturnega okolja. Natančno opišite svoje ključne izzive in rešitve.
- Kaj je bila za vas osebno najtežja odločitev, ki ste jo morali sprejeti pri delu s tujci? Kaj jo je delalo zahtevno?

## OPERATIVNA PRIPRAVA

- Kdaj ste morali pri svojem delu najbolj improvizirati? Predstavite svoj način dela v tej konkretni situaciji.
- Spomnite se delovne zadolžitve, ki je od vas zahtevala izrazito sistematičen pristop k načrtovanju dela. Opišite konkretno zadolžitev in svoj pristop k delu po časovnem sosledju.
- Opišite primer, ko ste pravilno predvideli, s katerimi težavami se boste srečevali pri izvedbi naloge. Kako ste ugotovili, katere bodo lahko težave? Kako je to vplivalo na delo?
- Poiščite primer, ko ste morali pri načrtovanju zahtevne naloge upoštevati veliko različnih vidikov. Čemu ste v tem primeru posvetili največ pozornosti? Na podlagi česa ste določili prioritete?
- Opišite primer iz delovnega dne, ko ste bili izrazito obremenjeni s količino dela. Kako ste se lotili dela? Kako ste ohranili pregled in umirjenost?

## ORGANIZACIJA PREISKAVE

- Opišite primer zahtevne preiskave, ki ste jo vodili ali v njej sodelovali. Kako ste pristopili k načrtovanju in izvedbi preiskave? Kakšna je bila vaša vloga v preiskavi? Bodite čim bolj konkretni.
- Pomislite na primer, ko ste med preiskavo morali bistveno spremeniti metode preiskovanja. Kako je to vplivalo na potek preiskave? Kako ste se ob tem počutili?
- Predstavite primer, ko ste se še posebej izkazali pri postavljanju vprašanj. Katera vprašanja ste zastavili? Kaj je to prispevalo k rezultatom?
- Kdaj ste pri preiskavi pokazali še posebej visoko raven iznajdljivosti? Konkretno opišite svoj pristop v tej situaciji.
- Spomnite se obdobja, ko ste imeli ogromno dela in premalo časa, da bi dosegli vse cilje. Kako ste takrat postopali? Katere naloge ste opravili prednostno? Zakaj ravno te?

## OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKE

- Vsake toliko se vsi srečujemo s težavnimi uporabniki. Pomislite na svoje izkušnje in izberite primer, ko je bilo delo z uporabniki še posebej zahtevno.
- Opišite situacijo, ko se je uporabnik pritožil nad neustrezno obravnavo njegove zahteve. Kako konkretno ste reagirali?
- Pomislite na situacijo, ko ste iz kompleksnega izziva prišli do posebej enostavnih rešitev. Podrobno nam predstavite svoj način dela v tej situaciji.
- Povejte mi primer, ko ste z določenim uporabnikom porabili veliko časa, da ste ugotovili njegove potrebe. Kakšen je bil rezultat na koncu?
- Poiščite situacijo, ko ste oblikovali rešitev za širok nabor različnih uporabnikov. Kako konkretno ste uskladili različne interese?

## PREDSTAVITEV VSEBIN

- Predstavite situacijo, ko ste nastopali pred veliko skupino ljudi. Opišite svoj način nastopanja. Kako ste se ob tem počutili?
- Pomislite na primer iz vašega dela, ko ste udeležence usposabljanj aktivno vključili v izobraževanja. Kako ste jih pozvali k sodelovanju? Katere metode vključevanja so jih najbolj motivirale?
- Spomnite se situacije, ko ste pred skupino ljudi predstavljali vsebine, ki jih niso zanimale. Kako ste takrat prilagodili svoj način predavljanja?
- Pomislite na eno vaših zadnjih predavanj in predstavite, kako ste preverili razumevanje posredovane vsebine.
- Katero vaše usposabljanje je bilo najbolj podprto s sodobnimi tehnologijami in informacijskimi orodji? Kaj konkretno ste vključili v usposabljanje? Zakaj ste se odločili za informacijsko podporo?

## PRIDOBIVANJE PODATKOV

- Opišite primer, ko ste za uspešno rešitev naloge potrebovali podatke, ki jih ni bilo lahko pridobiti. Kje ste poiskali manjkajoče podatke? Kako ste prišli do njih?
- Kaj so bili vaši največji izzivi, s katerimi ste se do zdaj soočili pri pridobivanju podatkov? Ponazorite jih s konkretnim primerom.
- Kdaj ste najbolj dvomili v kakovost pridobljenih informacij? Kako ste preverili njihovo veljavnost?
- Pomislite na situacijo, ko ste potrebovali podatke iz mednarodnega okolja. Razložite, kako je potekal proces dela v tem primeru.
- Pomislite na primer iz delovnega okolja, ki je vključeval intenzivno analiziranje zbranih informacij. Kako je potekalo vaše delo?

## PRILAGODLJIVOST V POUČEVANJU

- Opišite primer, ko ste v svoje izobraževanje uspešno vključili nov pristop poučevanja. Kje ste dobili idejo za nov pristop? Kako so se na novost odzvali udeleženci izobraževanja?
- Na katero svoje izobraževanje, ki ste ga izvedli, ste še posebej ponosni? Kaj je bil vzrok, da ste izbrali ta primer?
- Pomislite na situacijo, ko ste morali med izobraževanjem temeljito spremeniti svoj pristop. Podrobno opišite, zakaj in na kakšen način ste spremenili svoj pristop.
- Katero konkretno izobraževanje je bilo za vas najtežje izvesti? Opišite, s katerimi izzivi ste se srečali med izobraževanjem. Kako ste jih obravnavali?
- Opišite svojo najbolj zahtevno izkušnjo na področju digitalnega poučevanja. Predstavite izzi-ve in konkretne rešitve.

## RAZVOJ CELOVITIH REŠITEV

- Poiščite situacijo, ko ste porabili veliko energije, da ste prišli do kakovostne rešitve. Kaj je bilo za vas najtežje? Kaj vam je bilo najbolj v pomoč?
- Pomislite na situacijo, ko ste bili zadolženi za uvajanje novih informacijskih rešitev. Čemu ste dali največji poudarek? Podrobno opišite celoten proces.
- Na področju informatike spremembe na enem področju vplivajo na množico drugih procesov. Kateri izmed vaših projektov je bil s področja kompleksnosti in vpliva na ostala področja najbolj zahteven? Podrobno predstavite svoj način dela na tem primeru.
- Kdaj ste bili nazadnje zadolženi za razvoj novega izdelka ali rešitve? Podrobno predstavite, kako ste delovali v tej situaciji.
- Pomislite na obdobje zadnjih šestih mesecev. Katere prakse iz drugih okolij ste vnesli v organizacijo? Katere ste želeli vpeljati v organizacijo, pa vam ni uspelo?

## SISTEMATIČEN RAZVOJ VEŠČIN

- Osredotočite se na vsebino, ki ste jo predavali v vsaj dveh letih zapored. Natančno pojasnite vse spremembe, ki ste jih vnesli v zadnji cikel usposabljanj. Na podlagi česa ste se opredelili za nastale spremembe?
- Na katero učno gradivo, ki ste ga pripravili, ste še posebej ponosni? Kaj dela to gradivo kakovostno? Kako ste ga oblikovali?
- Poiščite primer, ko med učnim procesom udeleženci niso dosegli predvidenih učnih ciljev. Kako ste to ugotovili? Kaj ste storili, ko ste to ugotovili?
- Na kakšen način ste pri pripravi zadnjih izobraževalnih vsebin razporejali čas? Na podlagi česa ste določili, katerim vsebinam je treba nameniti več pozornosti?
- Poiščite primer, ko ste precej teoretično vsebino obogatili s praktičnimi primeri. Kakšen je bil učinek? Od kod ste črpali ideje?

## SITUACIJSKA PROŽNOST

- Predstavite primer, ko ste morali v kritični situaciji sprejeti pomembno odločitev. Na podlagi česa ste se takrat odločili? Kako je to vplivalo na vas?
- Predstavite nam primer, ki je od vas zahteval bistveno spremembo v načinu dela. Kako ste se takrat počutili? Kako ste se prilagodili novemu načinu dela?
- Opišite nam obdobje v svoji karieri, ko ste imeli še posebno veliko različnih nalog. Kako je to vplivalo na vas?
- Pomislite na razne situacije na terenu. Katera je od vas zahtevala največ samostojnosti in iznajdljivosti? Opišite svoj način dela v tej konkretni situaciji!
- Pomislite na vse spremembe v lastnem načinu dela, ki ste jih vpeljali v zadnjem letu. Kaj je bil razlog za te spremembe? Katere spremembe bi še potrebovali za bolj učinkovito delo? Kaj vas ovira pri njihovi implementaciji?

## SKRIB ZA RAZVOJ ŽIVALI

- Kako se je vaša dresura živali spreminjala skozi čas? Osredotočite se na obdobje zadnjih treh let.
- Katero prakso dela z živaljo bi označili kot najbolj inovativno? Od kod ste dobili idejo za to prakso? S kom vse ste delili svoje izkušnje?
- Pomislite na situacijo, ko ste prejeli negativne povratne informacije o živali, ki ste jo dresirali. Kako ste se ob tem počutili? Kaj ste naredili, ko ste dobili povratno informacijo?
- Spomnite se začetkov dresure določene živali. Na podlagi česa ste zastavili cilje za specifično žival? Kako ste spremljali njen napredek?
- Na kaj ste najbolj ponosni pri dresuri svoje živali? Kakšna je bila vaša vloga v tem primeru?

## SKRIBNA OBRAVNAVA

- Pomislite na situacijo, ko ste na podlagi intuicije odkrili večji prekršek ali kaznivo dejanje. Na kaj ste bili takrat pozorni? Zakaj ste pozornost posvetili točno tem nepravilnostim?

- Razmislite, kako se je vaše dokumentiranje na terenu sčasoma spreminjalo. Kako ste beležili informacije na začetku kariere? Katerim informacijam dajete zdaj prednost? Kaj je spodbudilo te spremembe?
- Kdaj ste še posebej dobro predvideli odziv določene obravnavane osebe? Na podlagi česa ste si ustvarili sliko? Kaj ste imeli prav in kje ste se zmotili?
- Opišite obravnavo, ko ste še posebej skrbno zapisali vse informacije na terenu. Zakaj ste izbrali ravno ta primer? V kolikšni meri je takšen način tudi sicer del vaše običajne prakse?
- Opišite primer kompleksne obravnave na terenu. Kaj je delalo ta primer kompleksen? Kako ste ga reševali?

### SODELOVANJE Z DELEŽNIKI

- Opišite primer, ko ste pri svojem delu morali povezati znanja iz zelo različnih področij. Kako konkretno ste to storili?
- Kaj ste v zadnjega pol leta storili za vzdrževanje svoje socialne mreže? Pri odgovoru bodite čim bolj natančni.
- Kateri izmed vaših primerov je bil najbolj interdisciplinaren? Kako ste se ga lotili? Kdo vam je pri tem primeru najbolj pomagal? Kako ste te osebe motivirali za sodelovanje?
- Kdaj ste bili v vlogi koordinatorja večje skupine zunanjih sodelavcev? Natančno predstavite svojo izkušnjo.
- Opišite situacijo, ko je bilo zelo težko pridobiti zunanje deležnike za aktivno sodelovanje. Kako konkretno ste to presegli? Kakšen je bil njihov prispevek?

### SPRETNO KOMUNICIRANJE

- Navedite primer, ko ste svoj način komunikacije temeljito prilagodili značilnostim sogovornika. Kaj je vplivalo na vašo komunikacijo?
- Pomislite na situacijo, ko ste morali preprostemu državljanu razložiti kompleksne vsebine. Natančno pojasnite, kako ste se tega lotili.
- Predstavite primer, ko ste morali posredovati v sporu med močno sprtima stranema. Na kakšen način ste začeli s posredovanjem? Kakšni so bili učinki?
- Opišite primer iz svojega dela, ko je sogovornik pokazal močne čustvene reakcije. Natančno opišite svoje odzive.
- Katera situacija je bila z vidika komunikacije za vas najtežja? Kaj je to situacijo delalo težko? Kaj vam je pomagalo? Kako se je odzval sogovornik?

### TEMELJITOST

- Kdaj ste morali biti še posebno natančni pri delu? Kako je to vplivalo na vas? Kaj ste naredili za nadzor kakovosti?
- Opišite situacijo, ko ste morali pod zelo tesnimi časovnimi roki pokazati brezhibno natančnost. Kako ste se ob tem počutili? Čemu ste dali prednost?

- Kdaj v zadnjem obdobju ste imeli občutek, da ste najbolj obremenjeni ali utrujeni? Kako se je to poznalo pri vašem delu?
- Opišite nalogo oziroma projekt, ki je zahteval veliko več časa, kot ste ga imeli na voljo. Kako ste delovali v tem primeru?
- Pri kateri nalogi iz zadnjega obdobja vam je bilo najbolj zahtevno vzdrževati koncentracijo? Zakaj ste izbrali ravno ta primer?

### TERENSKO DELO Z ŽIVALJO

- Pomislite na situacijo, ko ste se težko odločili, če bi vključili žival v določeno aktivnost ali ne. Kaj je vplivalo na vašo končno odločitev? Kakšne posledice je imela vaša odločitev?
- Opišite situacijo, ko je bila žival, za katero ste bili odgovorni, v nevarnosti. Kaj ste takrat storili?
- Predstavite primer, ko ste napačno predvideli, kako se bo žival odzvala v specifični situaciji na terenu. Opišite razloge za napačno domnevo. Kako je to vplivalo na vaše nadaljnje delo?
- Podrobno opišite situacijo, ko ste se med delom na terenu intenzivno usklajevali s svojimi sodelavci. Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
- Katere terenske naloge iz zadnjega obdobja so bile pomembna novost za vas in vašo žival? Kako ste se pripravili nanje?

### TIMSKO DELO

- Opišite situacijo, ko ste delali s članom tima, ki vam osebno ni odgovarjal. Kako se je to poznalo pri vašem delu? Kaj ste naredili v zvezi s tem?
- Kdaj je prišla še posebej do izraza vaša vloga pri motiviranju članov tima? Kaj konkretno ste naredili? Kako ste se odrezali v tej vlogi?
- Predstavite primer, ko ste člane tima intenzivno vključevali v iskanje rešitev. Na kakšen način ste to naredili? Katere predloge ste upoštevali pri delu?
- V katerem projektu je bilo sodelovanje med člani tima še na posebej visoki ravni? Kakšna je bila vaša vloga pri tem?
- Kdaj v karieri ste se najbolj razdajali za interese skupine? Kako je to vplivalo na vas?

### VODENJE ODNOSA

- Pomislite na situacijo, ko ste uspeli pripraviti zadržanega sogovornika k odprti komunikaciji. Kaj konkretno ste storili? Kako se je na to odzval sogovornik?
- Spomnite se konkretnega pogovora s sogovornikom, ki se je znašel v stiski. Kako je potekal ta pogovor? Kaj ste naredili v tej situaciji? Kaj je želel sogovornik in kaj ste mu lahko ponudili?
- Opišite primer iz prakse, ko ste morali korektno sodelovati s sogovornikom, ki je imel čisto drugačna prepričanja in vrednote od vas. Kako ste se motivirali za sodelovanje? Kako se je odzvala druga oseba?
- Predstavite primer, ko ste še posebej spretno prišli do uporabnih informacij. Kako se je ob tem počutil sogovornik? Kako je to vplivalo na vaš odnos?



- Predstavite primer, ko ste narobe ocenili svojega sogovornika. Kdaj ste spoznali zmoto? Kako ste prilagodili svoje vedenje?

### VODENJE PROJEKTOV

- Predstavite primer, ko ste imeli opravka z večjo količino deležnikov. Kako ste usklajevali interese v tem primeru?
- Kdaj je bila organizacija projekta za vas še posebej zahtevna? Kaj jo je delalo zahtevno? Katere aktivnosti so bile ključne za uspešno delo?
- Podrobno predstavite svoj največji izziv pri dosedanjem vodenju projektov. Kako ste ga reševali? Kako gledate danes na svoj pretekli način dela?
- Izberite primer, ko je bilo določanje ciljev projekta še posebej zahtevno. Na kakšen način ste v tem primeru postavljali cilje?
- Opišite izkušnjo, ko je bilo projekt težko nadaljevati zaradi pomanjkanja virov. Kako ste ukrepali v tem primeru? Kakšni so bili učinki? Kako je to vplivalo na vas in kako na projekt?

### VZPOSTAVLJANJE ODNOSA

- Opišite situacijo na delovnem mestu, ko je sogovornik kljub začetnemu odporu z vami delil občutljive vsebine. Kaj vas je pripeljalo do zaupne komunikacije?
- Nazorno predstavite svoj način komunikacije z dvema popolnoma različnima sogovornikoma. Pri tem imejte v mislih dve dejanski osebi, ki zahtevata precej različen pristop.
- Pomislite na osebo, ki se je na začetku težko odprla, a vam je uspelo pridobiti njeno zaupanje. Kaj natanko ste storili, da vam je to uspelo?
- S kakšnimi sogovorniki ste v preteklosti najtežje vzpostavili zaupen in spoštljiv odnos? Kaj vas je oviralo pri vzpostavljanju odnosa?
- Opišite primer iz prakse, ko ste vodili kakovosten pogovor o temah, o katerih niste veliko vedeli. Kaj je bil razlog, da vam je uspelo?

### VZTRAJNOST PRI DELU

- Opišite primer, ko ste s težavo vztrajali pri določeni aktivnosti. Kaj je bil vzrok težav? Kaj vam je omogočilo, da se delo uspešno končali?
- Pomislite na zelo zahtevno in dolgotrajno delovno nalogo, ki ste jo morali opraviti. Od kod ste črpali energijo za opravljanje te naloge?
- Spomnite se zahtevnega obdobja iz preteklih let, v katerem ste čutili intenzivne pritiske drugih. Kako ste se počutili v tem obdobju? Kako je to vplivalo na vas in na vaše delovne rezultate?
- Podrobno opišite primer, ko ste na delovnem mestu doživeli neuspeh. Kako ste se spoprijeli s tem?
- Kaj ste v zadnjem obdobju naredili za usklajenost delovnega in zasebnega življenja?

## ZAZNAVANJE SEBE IN OKOLICE

- Pomislite na situacijo, ko ste pravilno napovedali nadaljnji potek dogodkov na terenu. Na kaj vse ste bili pozorni? Kaj vam je omogočilo, da ste pravilno domnevali o dogajanju?
- Opišite nevarno situacijo, v kateri ste se znašli med delom na terenu. Kakšna varnostna tveganja ste opazili v tej specifični situaciji? Kaj vam je omogočilo, da ste ta tveganja prepoznali?
- Spomnite se primera s terena, ko ste opazili, da je sodelavec v nevarnosti. Kaj ste takrat storili?
- Podrobno opišite svoj način dela v eni izmed visoko tveganih situacij. Opišite tako svoje odzive kot občutja.
- Kdaj ste nazadnje prepoznali napake v pripravi na delo, ki bi lahko pripeljale do večjih zapletov na terenu? Kako to, da ste jih prepoznali ravno vi?

## 6.5 Vprašalnik za presojo temeljnih kompetenc

### Temeljne kompetence

#### ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

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

Obkrožite najbolj ustrezen odgovor. | Odgovorite na vsa vedenja. | Izbirajte raznolike opise.

#### PROAKTIVNO DELOVANJE

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

Obkrožite najbolj ustrezen odgovor. | Odgovorite na vsa vedenja. | Izbirajte raznolike opise.

## OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ

	POGOSTOST POJAVLJANJA				
Suvereno izpelje postopke/naloge, ki se odvijajo v težavnih razmerah.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Pri delu v stresnih okoliščinah ohrani visoko mero mirnosti in zbranosti.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
V zahtevnih situacijah hitro prevzame nadzor nad dogajanjem.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Pripravljen/-a se je izpostaviti v tveganih/nevarnih situacijah, ko je to potrebno.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Zahtevnim sogovornikom odločno pojasni, kakšni bodo njegovi/njeni nadaljnji koraki.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
V kritičnih situacijah hitro sprejme najbolj optimalno odločitev.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO

Obkrožite najbolj ustrezen odgovor. | Odgovorite na vsa vedenja. | Izbirajte raznolike opise.

## SODELOVANJE S SKUPNOSTJO

	POGOSTOST POJAVLJANJA				
Pokaže razumevanje za občutke posameznikov, ki se znajdejo v stiski.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Svoj pristop prilagodi značilnostim sogovornika.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Je strpen/-a do stališč drugega, tudi če se z njimi ne strinja.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Pri izvajanju nalog pozorno prisluhne stališčem vseh vpletenih.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
V zahtevnih situacijah komunicira na način, ki ohranja posameznikovo osebno dostojanstvo.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Drugemu da vedeti, da se je za njegovo težavo pripravljen/-a maksimalno potruditi.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO

Obkrožite najbolj ustrezen odgovor. | Odgovorite na vsa vedenja. | Izbirajte raznolike opise.

## ODGOVORNO RAVNANJE

	POGOSTOST POJAVLJANJA				
Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Pri izvajanju postopkov/nalog ima enaka merila za vse udeležene.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Občutljive informacije obravnava z visoko stopnjo diskretnosti.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Kadar opazi neskladnost v delovnem okolju, na to opozori pristojne osebe.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Veliko energije vlaga v vzdrževanje dobrega psihičnega in fizičnega zdravja.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO
Je spoštljiv/-a in strpen/-a do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.	SKORAJ NIKOLI	OBČASNO	POGOSTO	ZELO POGOSTO	VEDNO

Obkrožite najbolj ustrezen odgovor. | Odgovorite na vsa vedenja. | Izbirajte raznolike opise.

