



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Policijska akademija
Center za raziskovanje in socialne veščine

IZBIRNI POSTOPKI VODSTVENEGA KADRA

Končno poročilo

Ljubljana 2018

**IZBIRNI POSTOPKI
VODSTVENEGA KADRA
Končno poročilo**

Dr. Džemal Durić

Ljubljana 2018

IZBIRNI POSTOPKI VODSTVENEGA KADRA

Končno poročilo

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=293937664
ISBN 978-961-6797-41-2 (pdf)

Izdajatelj: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija

Avtor: dr. Džemal Durić

Odobritev: raziskavo in končno poročilo je odobril Programski svet Policijske akademije

Sodelujoči: raziskava je bila izvedena v sodelovanju s Sektorjem za razvoj in sistemske naloge znotraj Službe generalnega direktorja policije ter Uradom za organizacijo in kadre znotraj Sekretariata Ministrstva za notranje zadeve

Revizija: dr. Robert Šumi

Lektoriranje: Služba za prevajanje in lektoriranje ter informacijsko-knjižnično dejavnost

Oblikovanje besedila in naslovnice: Služba za upravno poslovanje in grafiko, Ana Vidmar

Leto izdaje: 2018

Elektronska izdaja

Publikacija je dostopna na spletni strani: <https://www.policija.si/index.php/sl/publikacije>

KAZALO

POVZETEK	7
1 UVOD	11
2 IZHODIŠČNI RAZISKOVALNI NAČRT	13
2.1 Opredelitev problema	13
2.2 Namen raziskave	14
2.3 Cilji raziskave	15
2.4 Raziskovalna vprašanja	15
2.5 Izhodiščni raziskovalni model	17
3 SISTEMATIČEN PREGLED LITERATURE	19
3.1 Teoretična izhodišča	19
3.2 Industrijska in organizacijska psihologija	20
3.2.1 Opredelitev	20
3.2.2 Industrijska psihologija	21
3.2.3 Organizacijska psihologija	21
3.2.4 Področja IO-psihologije	21
3.3 Menedžment človeških virov	23
3.3.1 Opredelitev	23
3.3.2 Modeli	24
3.3.3 Aktivnosti	25
3.3.4 Način izvajanja	27
3.3.5 Vloga vodij	28
3.4 Strateški menedžment človeških virov	30
3.4.1 Opredelitev	30
3.4.2 Modeli	30
3.4.3 Kadrovanje in ujemanje	32
3.4.4 Kadrovanje in fleksibilnost	33
3.5 Menedžment talentov	34
3.5.1 Opredelitev	34
3.5.2 Modeli	36

3.5.3 Aktivnosti.....	43
3.6 Razvoj vodenja	45
3.6.1 Opredelitev.....	45
3.6.2 Modeli.....	47
3.6.3 Aktivnosti.....	53
3.7 Osnovni model izbirnega postopka.....	55
3.7.1 Model izbirnega postopka.....	55
3.7.2 Elementi na obeh straneh.....	57
3.7.3 Analiza dela in modeliranje kompetenc.....	58
3.7.4 Individualne razlike	63
3.7.5 Metode in tehnike.....	68
3.7.6 Sistem izbirnega postopka.....	70
3.8 Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje.....	72
3.8.1 Integracija teoretičnih in praktičnih spoznanj.....	72
3.8.2 Integrirani model potenciala za vodenje.....	74
3.8.3 Consensus model potenciala za vodenje.....	81
3.8.4 Drugi modeli potenciala za vodenje.....	84
4 DOPOLNJENI RAZISKOVALNI MODEL.....	91
4.1 Povzetek ugotovitev.....	91
4.2 Dopolnjeni raziskovalni model.....	93
4.3 Dopolnjena raziskovalna vprašanja.....	94
5 EMPIRIČNI DEL.....	97
5.1 Uvod.....	97
5.2 Pregled dobrih praks.....	97
5.2.1 Uvod.....	97
5.2.2 Pregled dobrih praks v drugih organizacijah.....	98
5.2.3 Pregled dobrih praks v policijskih organizacijah.....	103
5.2.4 Povzetek.....	109
5.3 Analiza normativne ureditve v slovenski policiji.....	113
5.3.1 Uvod.....	113
5.3.2 Organizacija policije in sistemizacija delovnih mest.....	114

5.3.3 Izbirni postopki in nameščanje potencialov.....	123
5.3.4 Razvoj potencialov.....	132
5.3.5 Ocenjevanje potencialov.....	135
3.3.6 Identifikacija potencialov.....	136
5.4 Rezultati spletnega anketiranja.....	137
5.4.1 Uvod.....	137
5.4.2 Populacija.....	138
5.4.3 Vzorec.....	143
5.4.4 Modeli potenciala za vodenje.....	146
5.4.5 Identifikacija potencialov za vodenje.....	152
5.4.6 Ocenjevanje potencialov za vodenje.....	157
5.4.7 Razvoj potencialov za vodenje.....	163
5.4.8 Izbirni postopki in nameščanje potencialov.....	169
5.4.9 Sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja.....	172
6 PRIPOROČILA.....	185
6.1 Uvod.....	185
6.2 Glavno priporočilo za nadaljnji razvoj področja.....	185
6.3 Priporočila za identifikacijo in ocenjevanje potencialov.....	198
6.4 Priporočila za razvoj potencialov.....	191
6.5 Priporočila glede izbirnih postopkov.....	192
7 SKLEP.....	195
7.1 Namen in cilji raziskave.....	195
8 LITERATURA.....	199
Priloga A: Načrt raziskave v grafični obliki.....	213

POVZETEK

V raziskavi je obravnavana problematika **selekcije** vodstvenega kadra (modeli, postopki in metode izbiranja za **vodstvena delovna mesta**, za katera so vnaprej določene pričakovane lastnosti delavcev in merila izbire) in **napovedovanja** vodstvenega kadra (modeli, postopki in metode identifikacije, ocenjevanja in razvoja **potencialov za vodenje**) v slovenski policiji.

Za selekcijo vodij v hierarhičnih policijskih organizacijah je značilno, da v izbirnih postopkih sodelujejo le t. i. notranji kandidati, ki so policijsko kariero začeli kot policisti in policistke na dnu hierarhične piramide, in v praksi lahko posledično nastanejo številne težave. Prva težava, ki se lahko pojavi, je, da nimamo jasno izoblikovanih zahtev in meril za zasedbo vodstvenih delovnih mest. Še večja težava je lahko, da v notranjem kadrovskem bazenu ni dovolj ustreznih kandidatov (količina in kakovost). Pri vzpostavljenem in delujočem sistemu razvoja vodij lahko v procesu usposabljanja prihodnjih vodij ugotovimo, da se nekateri udeleženci neustrezno vedejo in s tem kažejo osebno neustreznost za vlogo vodje. Na nastanek naštetih težav vpliva tudi, da se v izbirnih postopkih za nižja delovna mesta – ob prvi zaposlitvi oziroma prvem vstopu v policijsko organizacijo – ne ugotavlja, ali imajo kandidati za policiste in policistke tudi kombinacijo osebnostnih značilnosti, kognitivnih zmožnosti, zmožnosti učenja in motivacije (potencial) za vlogo vodje v kontekstu policijske kariere (Durić 2016, 7).

Namen raziskave je bil raziskati in opisati teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage ter trenutno ureditev področja izbirnih postopkov vodstvenega kadra. Ugotavljali smo povezave med elementi identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje (napovedovanje) in izbirnimi postopki (selekcija) vodstvenega kadra. Na podlagi teoretičnega poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi ter na podlagi empirične raziskave v slovenski policiji smo pripravili priporočila za izboljšanje obeh področij.

V **teoretičnem delu** raziskave smo analizirali teoretična in praktična dognanja **industrijske in organizacijske psihologije, menedžmenta človeških virov – MČV, strateškega menedžmenta človeških virov – SMČV, menedžmenta talentov, razvoja vodenja, osnovnega modela izbirnih postopkov** ter **modelov identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje**. Na podlagi analiz smo dopolnili raziskovalni model, ki smo ga nato uporabili v naslednjem, tj. empiričnem, delu raziskave. V **empiričnem delu** raziskave so bile tako izvedene naslednje aktivnosti: **pregled dobrih praks v policijskih in drugih organizacijah** (pregledne študije o razvoju policijskega vodenja in primerjalne študije v velikih organizacijah, ki imajo dobro razvite sisteme), **analiza normativne ureditve v slovenski policiji** (pregled pravnih

norm, ki se nanašajo na izbirne postopke oziroma posamezne elemente v raziskovalnem modelu in so zapisane v veljavnih zakonih, podzakonskih aktih in internih aktih policije) ter *empirična raziskava* (spletno anketiranje) v slovenski policiji.

Ugotovitve teoretičnega dela raziskave so bile objavljene v vmesnem poročilu *Izbirni postopki vodstvenega kadra* (Durić 2015). V tem, tj. končnem, poročilu je teoretični del združen z ugotovitvami empiričnega dela, ki je bil opravljen v letih 2016 in 2017.

Vprašalnik je bil na podlagi raziskovalnega modela sestavljen iz naslednjih sklopov:

1. modeli potenciala za vodenje;
2. identifikacija potencialov za vodenje;
3. ocenjevanje potencialov za vodenje;
4. razvoj potencialov za vodenje;
5. nameščanje potencialov in izbirni postopki;
6. sistem izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja.

K sodelovanju v raziskavi (spletno anketiranje) so bili povabljeni: vsi vodje na Generalni policijski upravi, policijskih upravah in policijskih postajah (vključno s pomočniki komandirjev); kadrovski strokovnjaki Policije (policijske uprave in Generalne policijske uprave) in Ministrstva za notranje zadeve; psihologi Policije in Ministrstva za notranje zadeve ter kandidati za vodje – policisti in policistke, ki so sodelovali v postopkih za izbor notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja in še niso na vodstvenih delovnih mestih. K izpolnjevanju vprašalnika je pristopilo 311 anketirancev (nepopoln odziv: 125, v celoti izpolnjen vprašalnik: 185). V analizo podatkov so bili vključeni samo popolni odzivi (N = 186).

Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega raziskovanja so bila oblikovana priporočila za izboljšanje in nadaljnji razvoj področja.

Glavno priporočilo:

- procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje je treba vsebinsko in normativno ločiti od izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

Priporočila za identifikacijo in ocenjevanje potencialov:

- razvoj modela potenciala za vodenje;
- študije primerov prakse v drugih policijskih organizacijah;
- razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje;
- usposabljanje izvajalcev;
- normativna ureditev identifikacije in ocenjevanja potencialov (interni akti).

Priporočila za razvoj potencialov:

- evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji;
- razvoj standardov znanja in veščin;
- razvoj programov usposabljanj, kroženja in mentorstva;
- normativna ureditev razvoja potencialov (interni akti).

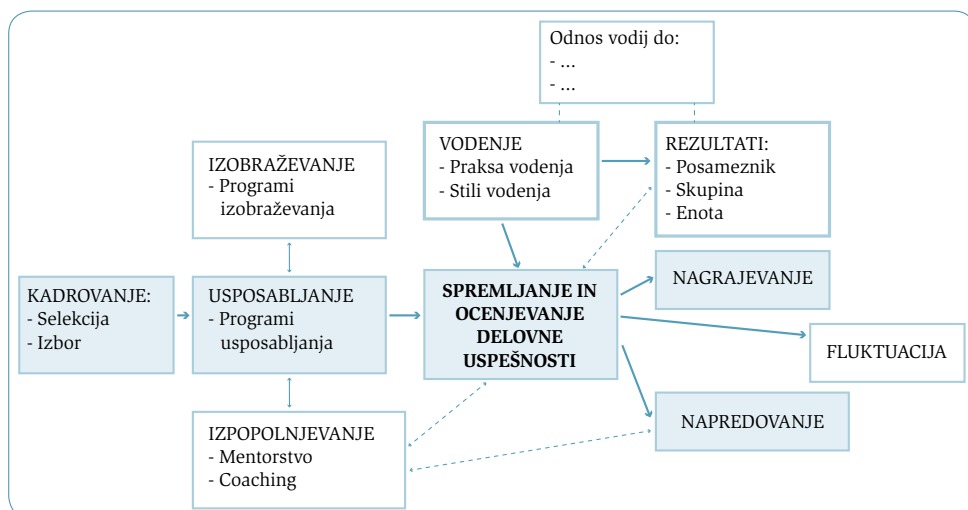
Priporočila za izbirne postopke:

- določitev pogojev za delovna mesta (standardi);
- posodobitev sistemizacije delovnih mest;
- normativna ureditev izbirnih postopkov (uredba in zakon).

1 UVOD

Končno poročilo se nanaša na raziskavo *Izbirni postopki vodstvenega kadra* znotraj širšega raziskovalnega projekta *Sistem razvoja vodenja v policiji*. Na sliki 1.1 je prikazan model sistema razvoja vodenja oziroma model menedžmenta človeških virov – policijskih vodij. Celoten sistem je sestavljen iz posameznih podsistemov, ki jih lahko obravnavamo samostojno ali v povezavi z drugimi podsistemi (Armstrong 2003).

Slika 1.1: Sistem razvoja vodenja v policiji



Vir: lastni

Raziskava *Izbirni postopki vodstvenega kadra*, ki jo je potrdil Programski svet Policijske akademije in je osredotočena na podsistem kadrovanja, se je začela na začetku leta 2015 po *raziskovalnem načrtu*, ki je bil pripravljen in usklajen v sodelovanju s Službo generalnega direktorja policije in Uradom za organizacijo in kadre na Ministrstvu za notranje zadeve. V raziskovalnem načrtu sta bila določena vsebina in obseg teoretičnega in empiričnega dela raziskave.

Vmesno poročilo (Durić 2015) se nanaša na *teoretični del raziskave*, ki zajema štiri poglavja:

- **Izhodiščni raziskovalni model.** Opredeljeni so raziskovalni problem, namen in cilji raziskave, raziskovalna vprašanja ter raziskovalni model, ki je bil okvir za pregled literature.
- **Sistematičen pregled literature.** Predstavljena so teoretična in strokovna izhodišča za obravnavo izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

- **Dopolnjeni raziskovalni model.** Na podlagi pregleda literature je bil izhodiščni raziskovalni model dopolnjen tako, da upošteva ugotovitve novejših teoretičnih in praktičnih modelov izbirnih postopkov vodstvenega kadra.
- **Načrt za empirični del raziskave.** Na podlagi dopoljenega raziskovalnega modela je bil oblikovan načrt za pregled raziskav, analizo aktualne ureditve in empirični del raziskave.

V tem, tj. končnem, poročilu je teoretični del raziskave dopolnjen z empiričnim, ki je bil opravljen v letih 2016 in 2017 in vsebuje naslednje sklope:

- **Pregled dobrih praks v policijskih in drugih organizacijah.** Predstavljene so pregledne študije na področju razvoja policijskega vodenja in primerjalne študije v velikih organizacijah, ki imajo dobro razvite sisteme identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.
- **Analiza normativne ureditve v slovenski policiji.** Opravljena je bila analiza pravnih norm, ki se nanašajo na izbirne postopke oziroma posamezne elemente v raziskovalnem modelu in so zapisane v veljavnih zakonih, podzakonskih aktih in internih aktih policije.
- **Empirična raziskava v slovenski policiji.** Izvedeno je bilo spletno anketiranje na vzorcu 186 zaposlenih. Predstavljeni so rezultati analize podatkov.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega raziskovanja so bila oblikovana **priporočila** za izboljšanje izbirnih postopkov vodstvenega kadra v slovenski policiji.

2 IZHODIŠČNI RAZISKOVALNI NAČRT

2.1 Opredelitev problema

Slovenska policija je pristopila k sistematičnemu razvoju sistema vodenja na podlagi strateških ciljev in programov, ki so bili zapisani v srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008–2012. Znotraj programa **Usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s človeškimi viri** se je prvi razvojni ukrep nanašal na analizo sistema vodenja – ugotavljanje potreb po usposabljanju, drugi razvojni ukrep pa sta bila razvoj in izvedba programa usposabljanja za vodenje v policiji. Oba razvojna ukrepa sta bila podprta z raziskovalnim pristopom. Na podlagi priporočil v poročilu o raziskavi (Policija 2009) je bil sprejet program usposabljanja **Vodenje v policiji** (Policija 2010), objavljeni pa so bili tudi znanstveni in strokovni članki (Durić 2011, 2012; Durić in Žagar 2012; Žagar in Durić 2012). Avtorja (Žagar in Durić 2012) menita, da so pri razvoju vodenja nadaljnji razvojni izzivi uvedba selekcijskega in izbirnega postopka za vsa vodstvena delovna mesta, spremljanje delovne uspešnosti in razvojnih potencialov policijskih vodij ter sistem nadaljnega izpopolnjevanja policijskih vodij.

»V policiji je trenutno način vodenja procesa selekcijskega postopka prepuščen posameznim policijskim upravam. Nekateri policijske uprave imajo selekcijski postopek urejen transparentno, sistematično in sistemsko. Dober zgled pri tem je Policijska uprava Ljubljana, ki izbira nove vodje s pomočjo javnega poziva. Izbor poteka po naprej predpisanim postopku in na podlagi selekcijskih intervjujev, ki jih izvaja strokovna komisija. Nekateri uprave izvajajo selekcijski postopek na podlagi subjektivnega predloga predstojnika policijske enote. V nasprotju s pričakovanji izvajalcev programa usposabljanja so udeleženci vseh skupin v diskusijah izrazili, da sistem oziroma proces selekcije in izbora vodstvenih kadrov predstavlja ključno komponento sistema vodenja in da je treba to področje enotno urediti.« (Žagar in Durić 2012, 10)

Na potrebo po enotni ureditvi izbirnih postopkov je opozorila tudi prva obširnejša raziskava organizacijske klime, ki jo je v letu 2013 izvedel Odbor za integriteto in etiko v policiji (Odbor za integriteto in etiko v policiji 2014). Slednji je vodstvu policije predlagal konkretne ukrepe pri kadrovske selekciji vodstvenega kadra. Na podlagi rezultatov raziskave je bil 27. novembra 2013 na 13. seji širšega kolegija generalnega direktorja policije sprejet sklep:

»SGDP GPU in UOK MNZ v sodelovanju z direktorji PU preučita obstoječe kriterije za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja PP in na podlagi izbranega primera dobre prakse se uvede postopek kadrovske selekcije pomočnikov komandirja v celotni policiji.«

Služba generalnega direktorja policije je v nadaljevanju predstavila ugotovitve o trenutnem stanju glede postopkov za izbiro kandidatov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja ter prikazala, kako izbirni postopek poteka na Policijski upravi Ljubljana in Policijski upravi Celje. Na podlagi ugotovitev je bil sprejet sklep, da se pripravi akt, ki bo opredeljeval merila, metode, kriterije in izbirne postopke za zasedbo delovnih mest vodstvenih delavcev. Akt *Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta »pomočnik komandirja«*, ki je bil sprejet 23. junija 2015, določa, da se izbirni postopki vodijo za izbor notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja (t. i. kadrovski bazen) ali za zasedbo prostega delovnega mesta in zaradi upoštevanja določil Kolektivne pogodbe za policiste, ki se nanašajo na seznanitev s prostimi delovnimi mesti.

Ne glede na to, da delne aktivnosti za ureditev kadrovanja vodstvenega kadra na lokalni organizacijski ravni (policijske postaje) že potekajo, smo v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji menili, da je treba nadaljnji razvoj podpreti z raziskovalnim pristopom, ki bo prispeval k celoviti sistemski ureditvi omenjenega kadrovanja vodstvenega kadra na vseh organizacijskih ravneh (policijske postaje, policijske uprave, Generalna policijska uprava). Ugotovitve znanstvenega raziskovanja v tej raziskavi bodo prispevale:

- znanstvena in strokovna izhodišča za sistemsko ureditev izbirnih postopkov vodstvenega kadra (glej tudi namene raziskave v nadaljevanju) in
- znanstvene in strokovne podlage za pripravo izhodišč za karierni sistem v policiji.

Ugotovitve raziskave so lahko tudi usmeritve za prihodnje raziskovanje organizacije in vodenja v policiji, predvsem pa znanstvena in strokovna podlaga za strateške odločitve o nadaljnjem razvoju sistema vodenja v policiji.

2.2 Namen raziskave

V raziskavi smo izhajali iz dveh temeljnih in enega aplikativnega namena znanstvenega raziskovanja:

1. Opisni namen (KAJ). Prvi namen raziskave je raziskati in opisati teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage ter trenutno ureditev izbirnih postopkov vodstvenega kadra.
2. Razlagalni namen (ZAKAJ). Z raziskavo želimo ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, izbirnih postopkov, izobraževanja in usposabljanja, prakse vodenja in rezultatov vodenja.
3. Aplikativni namen (KAKO). Na podlagi poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi bomo lahko oblikovali predloge in priporočila za izboljšanje izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

2.3 Cilji raziskave

Na podlagi glavnih namenov raziskave smo določili cilje:

1. analizirati teoretične in praktične pristope in modele izbirnih postopkov vodstvenega kadra;
2. analizirati primerjalne ureditve v drugih državah in identificirati dobre prakse;
3. proučiti trenutno ureditev in pravne podlage izbirnih postopkov vodstvenega kadra;
4. ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, elementi izbirnega postopka, elementi izobraževanja in usposabljanja, elementi prakse vodenja in elementi sistemizacije vodstvenih delovnih mest;
5. pripraviti priporočila in predloge za sistemske rešitve pri izbirnih postopkih vodstvenega kadra;
6. prispevati znanstvene in strokovne podlage za pripravo izhodišč za karierni sistem v policiji.

2.4 Raziskovalna vprašanja

Za doseganje namenov in ciljev raziskave so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja (glej sliko 2.2 v nadaljevanju).

Iskanje potencialov:

- Kateri modeli identifikacije kadrovskih potencialov za vodenje obstajajo?
- Ali sta proces iskanja potencialov in izbirni postopek ločena procesa ali sta združena v en proces?
- Kateri pristopi, oblike in metode se uporabljajo pri iskanju potencialov?
- Kateri elementi (profili, osebnostne lastnosti, znanje in veščine, kompetence, motivacija, izkušnje itd.) se ugotavljajo v procesu iskanja potencialov?
- Kako so elementi iskanja potencialov povezani z elementi izbirnega postopka, elementi izobraževanja in usposabljanja, elementi prakse vodenja in elementi sistemizacije delovnih mest?
- Kdo (vrste strokovnjakov) izvaja iskanje potencialov? Kaj so pristojnosti kadrovskih strokovnjakov in pristojnosti menedžmenta?
- Kakšne so organizacijske ureditve iskanja potencialov? Centralizirani ali decentralizirani pristop?
- Kako je urejeno iskanje potencialov v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev iskanja potencialov v slovenski policiji?
- Kakšna bi lahko bila ureditev iskanja potencialov za vodenje v slovenski policiji?

Izbirni postopki:

- Kateri modeli izbirnih postopkov obstajajo?
- Kateri pristopi, oblike in metode se uporabljajo pri izbirnih postopkih vodstvenega kadra?
- Kateri elementi in merila (profili, osebne lastnosti, znanje in veščine, kompetence, motivacija, izkušnje itd.) se ugotavljajo v izbirnih postopkih vodstvenega kadra?
- Kako so elementi izbirnega postopka povezani z elementi iskanja potencialov, elementi izobraževanja in usposabljanja, elementi prakse vodenja in elementi sistemizacije delovnih mest?
- Kdo (vrste strokovnjakov) izvaja izbirni postopek? Kaj so pristojnosti kadrovskih strokovnjakov in pristojnosti menedžmenta?
- Kakšne so organizacijske ureditve izbirnega postopka? Centralizirani ali decentralizirani pristop?
- Kakšne so ureditve izbirnih postopkov v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev izbirnih postopkov v slovenski policiji?
- Kakšna bi lahko bila ureditev izbirnih postopkov vodstvenega kadra v slovenski policiji?

Izobraževanje in usposabljanje:

- Kateri modeli izobraževanja in usposabljanja za policijsko vodenje obstajajo?
- Kateri kompetenčni modeli policijskega vodenja obstajajo?
- Kateri modeli veščin za policijsko vodenje obstajajo?
- Katero znanje in veščine potrebujejo vodje na različnih organizacijskih ravneh?
- Kakšna je povezava med elementi izobraževanja in usposabljanja ter elementi iskanja potencialov, elementi izbirnega postopka, elementi prakse vodenja in elementi sistemizacije delovnih mest?

Praksa in rezultati vodenja:

- Kateri modeli vodenja obstajajo v policijskih organizacijah in kako uspešni so?
- S katerimi rezultati vodenja so povezani uspešni modeli vodenja?
- Kakšna je povezava med uspešnim vodenjem (stili vodenja) in elementi iskanja potencialov, elementi izbirnega postopka, elementi izobraževanja in usposabljanja in elementi sistemizacije delovnih mest?
- Kakšni so praksa in rezultati vodenja v tujih policijah?
- Kakšni so praksa in rezultati vodenja v slovenski policiji?

Sistemizacija delovnih mest:

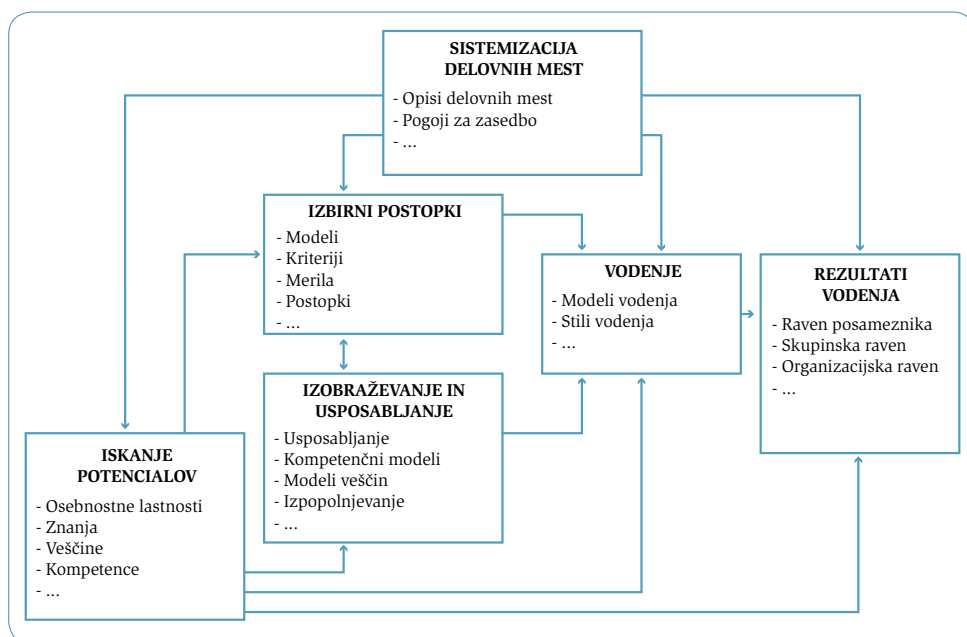
- Kakšna je povezava elementov sistemizacije delovnih mest z elementi iskanja potencialov, elementi izbirnih postopkov, elementi izobraževanja in usposabljanja ter prakso in rezultati vodenja?

- Kakšni so modeli in vsebine sistemizacije vodstvenih delovnih mest v tujih policijah?
- Kakšna je sistemizacija vodstvenih delovnih mest v slovenski policiji?
- Kakšna so priporočila za sistematizacijo vodstvenih delovnih mest v slovenski policiji?

2.5 Izhodiščni raziskovalni model

Na podlagi namena, ciljev in raziskovalnih vprašanj smo oblikovali izhodiščni raziskovalni model, ki je prikazan na sliki 2.2. Na njem so področja, ki nas zanimajo, njihovi sestavni elementi ter povezave med njimi (Thomas 2009). Po opravljenem pregledu literature – teoretična izhodišča – smo izhodiščni raziskovalni model ustrezno dopolnili (glej točko 4). Načrt celotne raziskave v grafični obliki je razviden iz priloge A.

Slika 2.2: Izhodiščni raziskovalni model



Vir: lastni

3 SISTEMATIČEN PREGLED LITERATURE

3.1 Teoretična izhodišča

Teoretična in strokovna izhodišča za obravnavo izbirnih postopkov vodstvenega kadra lahko najdemo v številnih znanstvenih disciplin in strokovnih področjih. Za potrebe te raziskave so najpomembnejša teoretična in praktična dognanja naslednjih področij:

- **industrijska in organizacijska psihologija** (angl. *Industrial and Organizational Psychology - I/O Psychology*);
- **menedžment človeških virov** – MČV (angl. *Human Resources Management - HRM*);
- **strateški menedžment človeških virov** – SMČV (angl. *Strategic Human Resources Management - SHRM*);
- **menedžment talentov** (angl. *Talent Management - TM*);
- **razvoj vodenja** (angl. *Leadership Development - LD*);
- **osnovni model izbirnih postopkov in**
- **modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.**

Industrijska in organizacijska psihologija kot uporabna psihologija znanstveno in praktično obravnava psihološke razsežnosti ljudi v organizacijah. Eno izmed osrednjih področij njenega proučevanja in razvijanja so izbirni postopki, pomembna pa so tudi preostala področja, ki so zajeta v teoretičnih in strokovnih izhodiščih.

Menedžment človeških virov celovito ureja politike in prakse ravnanja s kadrovskimi viri v organizacijah. Analiza politik in praks menedžmenta človeških virov nam je pokazala umestitev izbirnih postopkov (podsystem) v celovit sistem politik in praks kadrovske dejavnosti v organizaciji.

Strateški menedžment človeških virov je povezava med politikami in praksami menedžmenta človeških virov s strateškimi cilji organizacije v smislu optimizacije kadrovskih virov za doseganje strateških ciljev organizacije. Analizirali smo model ujemanja in fleksibilnosti (angl. *Fit and Flexibility Framework*), s katerim je pojasnjeno, kako in zakaj so lahko postopki pridobivanja in izbire kadra različni glede na strateške cilje organizacije.

Menedžment talentov je sodoben strateški pristop k pridobivanju, ugotavljanju, razvoju, namestitvi in zadrževanju ključnih kadrovskih potencialov v organizacijah. Analizirali smo podobnosti in razlike med klasičnimi izbirnimi postopki za zasedbo prostih (vodstvenih) delovnih mest in postopki za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje.

Razvoj vodenja lahko razumemo kot: a) samostojno področje, ki se znanstveno in praktično ukvarja z razvojem vodenja, b) podsistem (strateškega) menedžmenta človeških virov in c) menedžment talentov specifične ciljne skupine zaposlenih v organizaciji. Analizirali smo celovite pristope razvoja vodenja v organizacijah oziroma razvoj tega področja z vidika menedžmenta vodstvenih talentov ter povezavo z osnovnim modelom izbirnega postopka in modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.

Osnovni model izbirnega postopka vsebuje postopek in metode izbiranja delavcev med kandidati za zaposlitev na delovno mesto, za katero so vnaprej določene pričakovane lastnosti delavcev. V izbirnem postopku se preverja, ali kandidati zares imajo te lastnosti. Ta model smo uporabili tudi za pregled literature in raziskav v teoretičnem delu raziskave ter za oblikovanje raziskovalnega modela v empiričnem delu raziskave.

Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje so novejši celoviti modeli, ki so nastali na podlagi proučevanj in prakse v menedžmentu talentov. V teoriji in praksi se od osnovnega modela izbirnega postopka ločijo v tem, da obsegajo postopke in metode ugotavljanja, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje (novi kandidati in že zaposleni delavci) za namestitvev na delovna mesta ali na področja dela, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev.

Na podlagi v nadaljevanju predstavljenih analiz navedenih področij smo dopolnili raziskovalni model (točka 4), ki ga bomo uporabili v empiričnem delu raziskave.

3.2 Industrijska in organizacijska psihologija

3.2.1 Opredelitev

Industrijska in organizacijska psihologija (v nadaljnjem besedilu: IO-psihologija) se neposredno znanstveno in praktično ukvarja z izbirnimi postopki v organizacijah. Spector (2008, 4) poudarja dva vidika področja:

- IO-psihologija je znanstveni študij človeške strani organizacij. Veliko IO-psihologov, ki so zaposleni na univerzah, opravlja raziskave o ljudeh v delovnem okolju.
- IO-psihologija je praktična uporaba načel in ugotovitev raziskav. Številni IO-psihologi so vključeni v prakso kot svetovalci ali kot zaposleni psihologi v organizacijah.

Z drugimi besedami, praksa IO-psihologov temelji na znanstvenih metodah in načelih. Razvoj IO-psihologije temelji na eksperimentalni psihologiji, na njen razvoj pa so

vplivala tudi druga področja, kot so industrijski inženiring, menedžment, socialna psihologija in sociologija (Spector 2008, 4). Poimenovanje (industrijska in organizacijska psihologija) vsebuje osnovno delitev na dva dela, ki se sicer vsebinsko prepletata, ampak ju ni lahko ločiti zaradi različnih tradicij v zgodovinskem razvoju področja.

3.2.2 Industrijska psihologija

Industrijska psihologija (izvorno poimenovanje področja) je starejša veja, ki izhaja iz menedžerske perspektive doseganja organizacijske učinkovitosti z ustrezno uporabo človeških virov ali ljudi. Večinoma je osredotočena na analizo in načrtovanje dela, pridobivanje in izbiranje zaposlenih ter usposabljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti (teorija znanstvenega menedžmenta). Prvi IO-psihologi so bili eksperimentalni psihologi, ki so se zanimali za uporabo načel psihologije pri reševanju težav v organizacijah. Prva prizadevanja so bila usmerjena v delovno uspešnost in organizacijsko učinkovitost, pozneje pa se je področje razvilo v različna področja in teme, ki jih obravnava danes (več o tem v nadaljevanju) (Spector 2008, 5-9).

3.2.3 Organizacijska psihologija

Organizacijska psihologija se je razvila na podlagi gibanja za medčloveške odnose v organizacijah (Hawthornske študije in teorija medčloveških odnosov), v primerjavi z industrijsko psihologijo pa se bolj osredotoča na posameznika ali zaposlenega v organizaciji. Področji njenega zanimanja sta razumevanje vedenja v organizacijah in izboljšanje delovnih razmer zaposlenih v delovnem okolju ali na delovnih mestih. V Hawthornskih študijah se je odkrilo, da na vedenje in delovno uspešnost vplivajo številni družbeni dejavniki. Področja in teme, ki jih obravnava organizacijska psihologija, so stališča zaposlenih, vedenje zaposlenih, stres na delovnem mestu, vodenje itd. (več o področjih v nadaljevanju) (Spector 2008, 5-12).

3.2.4 Področja IO-psihologije

Večina tem tega področja ne more biti umeščena v industrijski (I) ali organizacijski (O) del, zato se v teoriji in praksi uporablja pojem industrijska in organizacijska psihologija (IO-psihologija) (Spector 2008). V literaturi se uporablja tudi poimenovanje delovna in organizacijska psihologija (angl. *Work and Organizational Psychology*) (Chmiel 2008). V tabeli 3.1 so predstavljeni glavna področja in teme v ameriški (Spector 2008) in evropski (Chmiel 2008) različici učbenikov IO-psihologije.

Tabela 3.1: Glavna področja in teme IO-psihologije

Spector 2008	Chmiel 2008
UVOD <ul style="list-style-type: none"> • Uvod • Raziskovalne metode IO psihologije 	LJUDJE NA DELU <ul style="list-style-type: none"> • Profiliranje dela in analiza dela • Delovna motivacija • Učenje in usposabljanje • Ocenjevanje delovne uspešnosti • Kariera in staranje pri delu • Stres na delovnem mestu in zdravje pri delu
ANALIZA DELA, DELOVNA USPEŠNOST IN LJUDJE <ul style="list-style-type: none"> • Analiza dela • Ocenjevanje delovne uspešnosti • Metode za pridobivanje in izbor 	DELO S TEHNOLOGIJO <ul style="list-style-type: none"> • Načrtovanje in uporaba delovne tehnologije • Delo na daljavo • Virtualni timi in orodja za sodelovanje • Organizacije, tehnologija in varnost
IZBIRANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH <ul style="list-style-type: none"> • Selekcija zaposlenih • Usposabljanje 	ORGANIZACIJA IN DELO <ul style="list-style-type: none"> • Uvod v selekcijo in ocenjevanje • Vodenje v organizacijah • Učinkoviti timi v organizacijah • Strateški menedžment • Organizacijski razvoj in spremembe
POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA <ul style="list-style-type: none"> • Teorije motivacije zaposlenih • Stališča o delu: stališča in čustva • Produktivno in neproduktivno vedenje zaposlenih • Zdravje pri delu (Occupational Health Psychology) 	TEORIJA IN PRAKSA <ul style="list-style-type: none"> • Spreminjajoča se narava dela • Ustvarjanje vključujočih organizacij • Vloge in metode IO psihologov – praktikov
SOCIALNI KONTEKST DELA <ul style="list-style-type: none"> • Delovne skupine in timi • Vodenje in moč v organizacijah • Organizacijski razvoj in teorija 	ŠTUDIJE PRIMEROV

Vir: Spector 2008 in Chmiel 2008

Izbirni postopki ali ocenjevanje osebnostnih značilnosti (angl. *assessment*) za izbiranje (angl. *selection*) in nameščanje (angl. *placement*) zaposlenih na delovna mesta je

eden izmed prvih in po obsegu najbolj proučevanih področij IO-psihologije v teoretičnem in praktičnem smislu. Prva množična testiranja so bila opravljena za ameriško vojsko, in sicer že v prvi svetovni vojni – na podlagi rezultatov testov so se odločali o ustreznih namestitvi posameznega nabornika (Spector 2008, 109). Pristopi proučevanja in prakse izbirnih postopkov – od klasičnega modela izbirnega postopka do sodobnih modelov ocenjevanja in razvijanja potencialov – so se razvijali na podlagi spoznanj IO-psihologije in trendov razvoja organizacij ter na podlagi dognanj in prispevkov drugih znanstvenih in strokovnih področij, ki so neposredno ali posredno povezana z izbirnimi postopki.

Osnovi model izbirnega postopka in modeli ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje so predstavljeni v točkah 3.7 in 3.8. Za pravilno razumevanje in uporabo modelov izbirnih postopkov (mikrovidiki) je treba najprej razumeti umestitev in povezavo izbirnih postopkov z drugimi znanstvenimi in strokovnimi področji, ki so širša ali dodatna teoretična izhodišča, in organizacijski vidik izbirnih postopkov (makrovidiki).

V nadaljevanju so predstavljena področja: menedžment človeških virov, strateški menedžment človeških virov, menedžment talentov in razvoj vodenja.

3.3 Menedžment človeških virov

3.3.1 Opredelitev

Menedžment človeških virov (v nadaljnjem besedilu: MČV) je slovenska ustreznica angleškemu terminu *human resource management (HRM)* in se nanaša na urejanje zaposlitvenih odnosov med delodajalci in delojemalci v organizacijah s politikami, praksami in aktivnostmi na področjih, kot so (Cross in Carbery 2013, 2): pridobivanje in izbiranje kadra, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in napredovanje, delovno-materialne razmere za delo, usposabljanje in razvoj, kršitve pogodbenih določil, enaka obravnava in možnosti itd.

V slovenskem jeziku je MČV vsebinsko in razvojno povezan s pojmom kadrovska funkcija v organizaciji in kadrovska dejavnost na ravni družbe, ki vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito ipd. »**Kadrovska funkcija** v organizacijah torej izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli postavljene poslovne cilje. Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dvema delnima ciljema: 1) **pridobiti in razvijati** ustrezne človeške zmožnosti ter 2) doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu.« (Svetlik in Zupan 2009, 21)

Svetlik in Zupanova navajata, da kadrovske funkcije ne moremo obravnavati le kot eno izmed poslovnih funkcij podjetja (**kadrovska funkcija v ožjem smislu**), ampak jo je skladno z razvojem kadrovske funkcije bolj smiselno obravnavati v širšem smislu, ker je neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta; naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja neločljivo povezane s kadrovsko funkcijo (**organizacijska funkcija**). V nasprotnem primeru je pozornost usmerjena le na delo kadrovskih služb, kar močno ovira razvoj kadrovske funkcije in uveljavljanje menedžmenta človeških virov kot načina njenega izvajanja. V tem smislu lahko menedžment človeških virov razumemo na dveh ravneh:

- kot **filozofijo menedžmenta**, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti MČV, in
- kot **razviti model izvajanja kadrovske funkcije**, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje, zato postaja MČV sestavni del menedžmenta podjetij (Svetlik in Zupan 2009, 22–26).

Avtorja povzemata stične točke dosedanjih opredelitev in podajata primerno opredelitev MČV: *»Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanje njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.«* (Svetlik in Zupan 2009, 28)

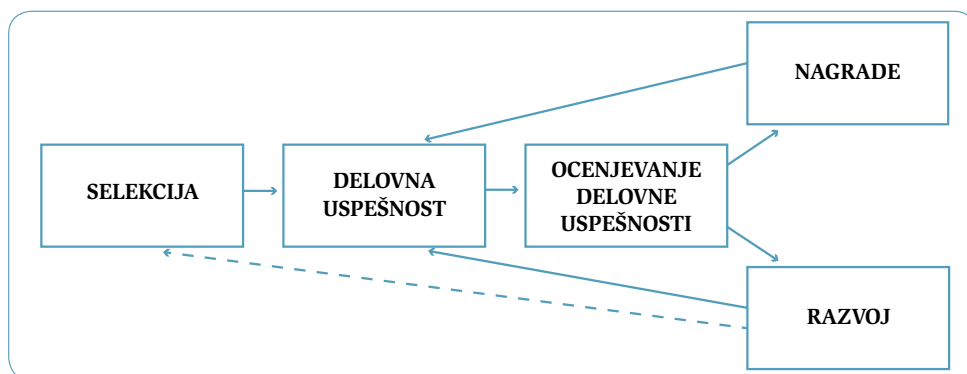
3.3.2 Modeli

Obstajajo številni teoretični modeli, ki kažejo, kako lahko MČV prispeva k učinkovitejši uporabi človeških virov, boljši delovni uspešnosti posameznikov, skupin in organizacij ter doseganju strateških ciljev organizacij. Model, ki poudarja pomembnost izbirnih postopkov, se imenuje michiganski model MČV (angl. *Michigan model of HRM*) ali model ujemanja MČV (angl. *Matching model of HRM*), razvili pa so ga Fombrun in sodelavci (Fombrun in drugi 1984).

Predpostavka modela je, da usklajenost kadrovske strategije in aktivnosti MČV s poslovno strategijo organizacije prispeva h konkurenčni prednosti organizacije. Model torej poudarja pomembnost ujemanja strategije človeških virov s strategijo organizacije ter uveljavitev konsistentnega niza kadrovskih praks in tehnik, ki so povezane med seboj in z glavnimi cilji organizacije. Na sliki 3.1 je prikazanih pet ključnih področij za razvoj kadrovskih praks in tehnik:

- selekcija najustrežnejših posameznikov za doseganje organizacijskih ciljev;
- upravljanje delovne uspešnosti za doseganje organizacijskih ciljev;
- ocenjevanje delovne uspešnosti in zagotavljanje povratnih informacij;
- zagotavljanje nagrad za delovno uspešnost pri doseganju specifičnih ciljev in
- razvijanje zaposlenih za namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Slika 3.1: Michiganski model MČV



Vir: Fombrun in drugi 1984 v Cross in Carbery 2013, 11

Za model je značilen odvisnostni pristop (angl. *contingency approach*), pri katerem so kadrovske aktivnosti odvisne od okolja (zunanjega in notranjega) in temeljijo na zunanjem in notranjem ujemanju. Pri zunanjem ujemanju (vertikalna integracija) gre za usklajenost kadrovske strategije s poslovno strategijo, pri notranjem ujemanju (horizontalna integracija) pa gre za medsebojno povezanost in usklajenost vseh kadrovskih politik in praks tako, da se medsebojno podpirajo in ne izničujejo učinkov (glej tudi Strateški menedžment človeških virov).

3.3.3 Aktivnosti

Iz opredelitve menedžmenta človeških virov in predstavitve enega izmed številnih modelov je razvidno, da je glavna vloga MČV pozitivno vplivati na delovanje organizacije (delovna uspešnost) in doseganje njenih strateških ciljev z učinkovitim urejanjem vseh vidikov zaposlitvenih odnosov. Osrednja naloga MČV je razvoj kadrovske strategije, ki naj bo usklajena s poslovno organizacijsko strategijo. **Kadrovska strategija** zajema načrte za vsa glavna področja in zadeve ravnanja s človeškimi viri v organizaciji ter je izhodišče za razvoj **kadrovskih politik** za doseganje organizacijskih ciljev. Kadrovske politike so v nadaljevanju pretvorjene v konkretne **prakse in aktivnosti MČV**, ki sledijo uresničevanju strateških ciljev. Denimo, organizacija mora imeti eno

ali več kadrovskih politik pridobivanja in izviranja kadra, ki bo določala ali usmerjala operativne procese, prakse in aktivnosti izbirnih postopkov.

Čeprav se uporabljajo številni načini kategorizacije glavnih aktivnosti MČV, lahko identificiramo standardni niz **glavnih aktivnosti MČV** (tabela 3.2). Pomembno je poudariti, da sta lahko število in obseg aktivnosti v posamezni organizaciji odvisna od velikosti organizacije, sektorja dejavnosti, tipa zaposlenih itd.

Podobno kot v tabeli 3.2 tudi slovenski avtorji (Svetlik in Kohont 2009, 151) med področja in naloge MČV uvrščajo: analizo in oblikovanje dela, pridobivanje človeških virov, razvoj človeških virov, ocenjevanje uspešnosti dela, povračila za porabo človeških virov, odnose z zaposlenimi, urejanje delovnih razmerij, vzdrževanje človeških virov in odnose organizacije z okoljem.

Menedžmenta človeških virov ne smemo obravnavati kot niz posamičnih praks in aktivnosti, ampak kot **sistem**, v katerem so posamezni elementi ali podsistemi medsebojno usklajeni, se vzajemno podpirajo in skupaj prispevajo k doseganju ciljev na individualni, skupinski in organizacijski ravni (Kepes in Delery 2007).

Tabela 3.2: Glavna področja in aktivnosti MČV

Raven celotne organizacije	Zagotavljanje človeških virov	Uvajanje, razvijanje in zadrževanje zaposlenih	Upravljanje zaposlitvenih odnosov	Odpuščanje zaposlenih	Dobro počutje zaposlenih v organizaciji
Priprava in razvoj strategije	Načrtovanje človeških virov	Uvajanje	Disciplinske zadeve	Upravljanje podpoprečne delovne uspešnosti	Varnost in zdravje pri delu
	Pridobivanje človeških virov	Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	Reševanje pritožb	Odpuščanje	Dobro počutje zaposlenih
	Izbiranje človeških virov	Motiviranje zaposlenih	Ravnanje z viški zaposlenih	Fluktuacija človeških virov	Svetovanje
	Sklepanje zaposlitvenih pogodb	Nagrajevanje zaposlenih	Pogajanja	Delovno pravna zakonodaja	Organizacijska klima

	Upravljanje napotitev v tujino	Učenje in razvoj	Upravljanje zaposlitvenih odnosov		Družbena odgovornost in etika organizacije
		Razvoj kariere	Zagotavljanje enake in poštene obravnave zaposlenih		Programi za pomoč zaposlenim
		Menedžment talentov	Upravljanje raznolikosti		
			Reševanje konfliktov		

Vir: Cross in Carbery 2013, 9

3.3.4 Način izvajanja

Za tradicionalni način izvajanja kadrovske funkcije je značilno, da so vse naloge in aktivnosti potekale centralizirano v **kadrovskih službah**, oddelkih, centrih itd. Za razumevanje tega, kdo je odgovoren za izvajanje MČV v organizaciji, je pomembno spoznanje, da sam obstoj zapisanih kadrovskih politik, praks in aktivnosti ne še pomeni, da bosta visoka učinkovitost in uspešnost samodejni. Pomembni sta interpretacija in implementacija kadrovskih politik in praks, kar pomeni, da je za operativno izvajanje MČV ključna vloga **vodij na vseh organizacijskih ravneh**.

Proces prenašanja odgovornosti za odločanje o številnih aktivnostih MČV in njihovem izvajanju s kadrovskih služb na vodje se v literaturi imenuje **devolucija MČV** (Mesner Andolšek in Štebe 2004). Logična razlaga devolucije je, da vodje delajo neposredno z ljudmi. Med nalogami, ki so prenesene na linijske vodje, so denimo selekcijski intervjuji v izbirnih postopkih, ocenjevanje delovne uspešnosti, razvojni letni razgovori itd. V teh vlogah jih kadrovska služba usmerja in jim zagotavlja podporo, takšen način delovanja pa vodi do razvijanja **partnerstva** med kadrovsko službo oziroma kadrovskimi strokovnjaki in neposrednimi vodji.

Slovenski avtorji (Možina in Zupan 2009, 132) poročajo o **nezreli devoluciji v slovenskih organizacijah**, saj podobno kot druge vodje pri tem pogosto niso uspešni – za-

radi obremenjenosti z operativnimi zadevami in zahtevami po kratkoročnih dosežkih jim primanjkuje časa, nimajo dovolj znanja o MČV, niso osebno motivirani (manjkajo jim spodbude za dodatno delo, ki ga prinašajo aktivnosti MČV), srečujejo se z nasprotnimi se prioriteta in se morda raje odločijo za vedenje in aktivnosti, ki jim bolj koristijo kot pa izvajanje aktivnosti MČV. »*Delno je za negativen odnos vodij do nalog, povezanih z MČV, krivo tudi slabo kadrovanje vodij, ki pri izbiri pogosto ne upoštevajo niti sposobnosti niti interesa za delo z ljudmi, pa tudi usposabljanje vodij za vodenje je pogosto pomanjkljivo in neučinkovito.*« (Možina in Zupan 2009, 132).

3.3.5 Vloga vodij

V sodobnih organizacijah so navadno trije nosilci kadrovske vloge (Svetlik in Kohont 2009, 147-148):

- **Linijski vodje** - od neposrednih vodij do vrhnjega menedžmenta. Čim bolj se pomikamo proti vrhu organizacije, tem bolj vodje sprejemajo strateške in systemske kadrovske odločitve ter odločajo o ključnih kadrih. Čim bolj gremo na nižje ravni organizacije, tem bolj so aktivnosti MČV sestavina dnevnega vodenja sodelavcev in tem bolj so konkretne oziroma operativne. Čim bolj je vodenje v organizaciji usmerjeno k ljudem (v primerjavi z usmerjenostjo k delu oziroma tehničnemu vidiku), tem bolj so linijski vodje tudi kadrovske vodje.
- **Delavski predstavniki** - s poudarjeno vlogo v **sindikatih**. Njihova vloga je zelo odvisna od stopnje organiziranosti zaposlenih na ravni organizacij, na panožni in nacionalni ravni.
- **Kadrovske menedžerje in strokovne kadrovske delavce** - profesionalni nosilci kadrovske vloge. Zanje so posebno izobraženi in usposobljeni, pri čemer lahko izvajajo širši ali ožji izbor kadrovske naloge. Delujejo lahko v organizacijah, njihovih kadrovske in podobnih službah ali pa samostojno v splošnih in specializiranih kadrovske agencijah in svoje storitve ponujajo na trgu. Vodje kadrovske služb v organizacijah so vez teh služb z linijskimi vodji in vrhnjim menedžmentom.

Primer devolucije aktivnosti MČV ali delitev dela med nosilci kadrovske vloge pri kadrovanju je razvidna iz tabele 3.3.

Tabela 3.3. Delitev nalog pri kadrovanju

Linijski vodje	Skupaj	Kadrovski strokovnjaki
1. Zahteva po zaposlitvi novega delavca	2. Preverjanje utemeljenosti zahteve in morebitnih alternativ	4. Pridobivanje kandidatov
6. Pogovor vodje s kandidati in končna izbira	3. Analiza dela in preverjanje potrebnih zmožnosti kandidatov	5. Prva selekcija kandidatov, primernih za pogovor z vodjo
8. Uvajanje v delo in delovno okolje	12. Pogovor o možnih izboljšavah: usposabljanje, motiviranje, druge naloge	7. Osnovne informacije o organizaciji
10. Ocenjevanje delovne uspešnosti in razgovori s sodelavci	15. Pogovor o ukrepih za uspešnejše kadrovanje in zadrževanje delavcev	9. Priprava ustreznih instrumentov za ocenjevanje delovne uspešnosti
13. Odpoved razmerja		11. Analiza uspešnosti

Vir: Svetlik in Kohont 2009, 149

V procesu devolucije se pojavlja soodgovornost neposrednih vodij in kadrovskih strokovnjakov. Vodje opravljajo naloge, kadrovski strokovnjaki pa jim svetujejo, ohranjajo nadzor in obenem obdržijo nekaj operativnih nalog, sicer lahko izgubijo kredibilnost pri vplivu na strateške odločitve o razvoju sodelavcev (Mesner Andolšek in Štebe 2004 v Svetlik in Kohont 2009, 158).

Poudariti je treba, da proces devolucije ni tako preprost, saj povzroča tudi napetosti med linijskimi vodji in kadrovskimi strokovnjaki – linijski vodje so namreč prepričani, da so preobremenjeni z operativnimi in tehničnimi vidiki vlog. Odločilni vpliv o tem, kako se MČV izvaja v neki organizaciji, imajo najvišji vodilni. V velikih organizacijah so generalni direktorji ali pa generalni direktorji in njihovi ožji kolegi tisti, ki ustvarjajo okolje za izvajanje kadrovskih politik. Status, vloga in profil MČV v organizaciji so odvisni od prepričanaj najvišjega vodstva o dodani vrednosti MČV k učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Cross in Carbery 2013, 7).

3.4 Strateški menedžment človeških virov

3.4.1 Opredelitev

Iz predstavitve razvoja MČV je razvidno, da MČV lahko prispeva k uspešnosti organizacije in da je pomembna komponenta strategije organizacije. Pojem strateški menedžment človeških virov se je pojavil kot neposredna posledica omenjenega razvoja MČV – integracije MČV in poslovne strategije organizacije. Organizacije lahko dosežejo konkurenčno prednost z edinstvenim sistemom MČV, ki ga drugi ne morejo posnemati.

»**Strateški menedžment človeških virov (SMČV)** predstavlja povezavo med politikami in praksami menedžmenta človeških virov s strateškimi cilji organizacije v smislu optimizacije kadrovskih virov za doseganje strateških ciljev organizacije.« (Cross in Carbery 2013, 13). »Temeljna ideja strateškega MČV je, da bo najbolj prispeval k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajen s poslovno strategijo.« (Možina in Zupan 2009, 106)

Razlika med SMČV in MČV je, da SMČV deluje na makroravni v smislu uspešnosti celotne organizacije, medtem ko MČV deluje na mikroravni. Glavno vprašanje je torej, kako izberemo kadrovske politike in prakse, da bi zagotovili organizacijsko uspešnost (Cross in Carbery 2013, 13).

3.4.2 Modeli

Idealizirani model SMČV bi lahko vseboval štiri stopnje (Mabey in Salaman 1995 v Možina in Zupan 2009, 106):

1. oblikovanje poslovne strategije;
2. opredelitev ključnega vedenja, ki je potrebno za izvajanje te strategije;
3. oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti MČV, ki bodo spodbujale potrebno vedenje, in
4. spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov MČV.

V literaturi so navedene različne kategorizacije pristopov SMČV glede na ujemanje kadrovske strategije, politik in praks s poslovno strategijo. Cross in Carbery (2013, 13–15) navajata tri pristope:

- **Odvisnostni pristop** (angl. *Contingency approach - best fit*) ali pristop najboljšega ujemanja. Predpostavka tega pristopa je, da organizacijsko okolje predstavlja glavne usmeritve za izbor kadrovskih politik in praks. Pristop temelji na michin-

ganskem modelu MČV, ki smo ga že predstavili. Zagovorniki tega pristopa trdijo, da ni univerzalnih odgovorov glede odločanja o politikah in praksah MČV. Odločitev je odvisna od okolja organizacije in njene izbrane poslovne strategije. Vsaka organizacija lahko izbere različne politike in prakse glede na specifičnost okolja in poslovne strategije.

- **Univerzalni pristop** (angl. *Universalism approach*) ali pristop najboljših praks. Predpostavka tega pristopa je, da obstajajo najboljše kadrovske prakse, usmerjene v ustvarjanje in vzdrževanje visoke ravni pripadnosti in delovne uspešnosti zaposlenih. To bo prispevalo k organizacijski uspešnosti in učinkovitosti, ne glede na to, v kakšnem okolju organizacija deluje, in ne glede na njeno poslovno strategijo. Med praksami, ki zagotavljajo visoko uspešnost, so: pridobivanje in izbor najboljših kadrov, povezovanje visokih nagrad z delovno uspešnostjo, varnost zaposlitve, delitev informacij, investicije v usposabljanje in razvijanje veščin, avtonomni timi in decentralizacija odločanja in zmanjševanje statusnih razlik.
- **Konfiguracijski pristop** (angl. *Configurational approach*) ali pristop povezovanja. Kritika prejšnjih dveh pristopov je, da poenostavljeno obravnavata zelo kompleksno povezavo med MČV in strategijo organizacije. To je pripeljalo do nastanka tretjega pristopa SMČV, ki predvideva, da bodo kadrovske politike in prakse učinkovite le, če so dopolnjujoče se in podpirajo druga drugo. Prakse MČV, izbrane v šopek (angl. *bundle*), so notranje konsistentne in povezane med seboj.

Z vidika izbirnih postopkov je za našo analizo pomemben okvir ujemanja in fleksibilnosti (Wright in Snell 1998) (angl. *fit and flexibility framework*), ki proučuje, kako in zakaj so postopki pridobivanja in izbire kadra lahko različni glede na strateške cilje organizacije (Hausknecht in Wright 2012, 148).

Okvir ujemanja in fleksibilnosti razlaga, da sta možni dve poti uresničevanja organizacijske strategije. Prva pot je, da je primarna naloga MČV implementacija strategije, kar pomeni prevedbo zahtev strategije v opredelitev zahtevanega znanja in veščin, opredelitev potrebnih praks MČV ter načrtovanje, razvoj in izvajanje teh praks. Prakse in aktivnosti MČV so oblikovane tako, da identificirajo znanje in veščine, ki se »ujemajo« s strateškimi usmeritvami. Večja ko sta ujemanje in usklajenost, večja je verjetnost, da bo organizacija dosegla visok uspeh. Kljub logični razlagi pristopa se pojavljajo številna vprašanja, ki nakazujejo dvom o univerzalni pomembnosti takšnega pristopa. Na primer:

- Ali je mogoče izbrati pravo kombinacijo zahtevanega znanja in veščin samo na podlagi strategije organizacije?
- Ali je mogoče identificirati in preverjati vse relevantne kadrovske prakse na vseh ravneh organizacije?
- Ali je okolje dovolj dolgo stabilno, da so lahko strateški cilji še relevantni v času, ko so kadrovske politike in prakse načrtovane, razvite in izvedene?

V hitro spreminjajočih se okoljih je velika verjetnost, da se MČV ni sposoben tako hitro odzivati na strateške potrebe oziroma na hitro spreminjanje strateških ciljev in usmeritev.

Druga pot je osredotočena na fleksibilnost in predlagano je, da se mora MČV fleksibilno odzivati s hitro rekonfiguracijo aktivnosti MČV. Pristop fleksibilnosti presega logiko trenutnega ujemanja znanja in veščin z aktualno strateško usmeritvijo, ampak predvideva, da je potreben širši nabor znanja in veščin za zagotavljanje konkurenčne prednosti v prihodnosti. Fleksibilnost je zasnovana na podlagi treh dimenzij:

- razvijanje hitro prilagodljivih se sistemov MČV;
- zagotavljanje t. i. visokousposobljenega bazena človeškega kapitala;
- promoviranje vedenjske fleksibilnosti med zaposlenimi.

Za vse tri dimenzije sta pomembni *fleksibilnost virov* (uporaba istih virov za različne namene) in *koordinacijska fleksibilnost* (preoblikovanje strategij in prerazporeditev virov). Model z upoštevanjem fleksibilnosti virov in koordinacije v povezavi s praksami MČV, veščinami in vedenjem zaposlenih predlaga nove alternative ujemanja MČV s strategijo organizacije (Hausknecht in Wright 2012, 148). V nadaljevanju je predstavljena povezava med kadrovanjem in obema pristopoma.

3.4.3 Kadrovanje in ujemanje

Hausknecht in Wright (2012, 149–150) navajata tri vrste ujemanja:

- **Ujemanje osebe in delovnega mesta** (angl. *person-job match*). Uveljavljen pristop pri kadrovanju je, da se z analizo delovnega mesta določijo zahtevano *znanje, veščine, stališča* in *druge osebnostne lastnosti* (posameznika) za uspešno opravljanje dela. Na podlagi ugotovitev analize se oblikujejo tudi kriteriji in metode za pridobivanje in izbiranje delavcev. Omejitev tega pristopa je prevelika statičnost, saj se osredotoča na trenutne potrebe delovnih mest in na posameznikove trenutne sposobnosti, ne pa na medsebojne povezave oziroma odvisnosti med delovnimi mesti. Raziskovalci opozarjajo, da kadrovanje *visokousposobljenih* ali *preveč usposobljenih* kandidatov ni avtomatično povezano z večjo uspešnostjo organizacije. Kljub relevantnosti in uveljavljenosti tega pristopa je povezava med njim in oblikovanjem/izvajanjem organizacijske strategije omejena le na delovna mesta, ki so ozko opredeljena, statična in relativno neodvisna. Kadrovanje je bolj osredotočeno na zahteve posameznih delovnih mest, in ne toliko na zahteve organizacijske strategije.
- **Ujemanje osebe in organizacije** (angl. *person organization match*). Ta pristop je pri kadrovanju usmerjen k ugotavljanju ujemanja posameznikov s širšimi en-

titetami, kot so delovne skupine ali/in organizacija v celoti. Denimo, ugotavlja se ujemanje *osebnostnih lastnosti* z organizacijsko klimo ali organizacijsko kulturo organizacije. V tem primeru se analiza dela osredotoča na ugotavljanje trenutnih in prihodnjih potreb in zahtev. Pristop je torej skladen z zahtevo, da se kadrovske prakse prilagajajo strateškim potrebam organizacije. Opisi delovnih mest ne zajemajo samo trenutne zahteve, ampak opisujejo tudi strateške potrebe ali širše kompetence. Pri kandidatih se poleg znanja in veščin ugotavlja tudi njihova *osebna skladnost* s strategijo organizacije. Omejitvi tega pristopa sta reaktivnost (kadrovanje kot rezultat strategije, in ne kot njen pobudnik) in potencialna organizacijska togost (kadrovanje vodij, ki so tesno povezani s strategijo, ta pa lahko hitro zastara).

- **Ujemanje kadrovanja in strategije** (angl. *strategy staffing match*). Tretji pristop se osredotoča na ujemanje med strategijo in politikami, praksami in aktivnostmi kadrovanja ter na ujemanje med strategijo in kolektivnim človeškim kapitalom. Glede na vrsto organizacijske strategije je mogoče izbrati različna merila za izbor kadra. Denimo, tekmovalna strategija (inovativnost) določa, kakšno vedenje je potrebno (nizko oziroma visoko prevzemanje tveganja) in katera praksa kadrovanja je najprimernejša (iz notranjih ali zunanjih virov). Kolektivni človeški kapital (*združene karakteristike ljudi - zaposlenih*) je lahko napovednik uspešnosti posameznih enot ali/in organizacije v celoti. Dejavniki, kot so koordinacija, komunikacija, skupinski spomin, učenje, kohezija in zaupanje v organizacijski enoti, so lahko pomembni viri za uspešno doseganje strateških ciljev.

3.4.4 Kadrovanje in fleksibilnost

Ta pristop, v nasprotju s prejšnjim, predvideva, da kadrovanje poteka v kompleksnem in nepredvidljivem okolju, da ljudje, ki odločajo, niso zmožni natančno predvideti, katero znanje in veščine bodo potrebni za uresničevanje strategije v prihodnosti, in da je težko napovedati razpoložljivost kadrovskih kapacitet za prihodnost. V takšnih okoliščinah je najbolje razpoložljive organizacijske vire usmeriti v razvijanje organizacijske odzivnosti, in sicer tako, da se pridobiva in razvija človeški kapital s širšimi in raznolikimi veščinami in vedenjem. Razvijanje fleksibilnosti, poleg že omenjene koordinacijske fleksibilnosti in fleksibilnosti virov, pomeni tudi razvijanje »participativne infrastrukture«, v kateri so zaposleni bolj vključeni v razvijanje in uresničevanje novih strategij. Tako kadrovske aktivnosti, kot je kadrovanje, postanejo pomemben element ustvarjanja strategije, in ne samo del njenega uresničevanja (Hausknecht in Wright 2012, 150–152).

Avtorja (Hausknecht in Wright 2012, 149–150) navajata dve vrsti fleksibilnosti:

- **Fleksibilnost posameznikov in timov** (angl. *flexibility in individuals and teams*). Na ravni posameznika gre za kadrovanje posameznikov, ki so zelo fleksibilni in prilagodljivi ter prikazujejo sposobnosti in veščine, kot so uspešno odzivanje v novih in nepredvidljivih situacijah, učenje novih veščin, praks in postopkov, obvladovanje kriznih situacij, obvladovanje stresa, ustvarjalno reševanje težav, medsebojna prilagodljivost, kulturna prilagodljivost idr. Z vidika kadrovanja je pomembno poudariti, da fleksibilnost in prilagodljivost posameznika (odzivna uspešnost) nista nujno povezani s trenutno zahtevano delovno (tehnično) uspešnostjo. S širokim naborom fleksibilnih posameznikov je mogoče izvajati koordinacijsko fleksibilnost in tako lažje uresničevati spremenljive strateške cilje organizacije. Raziskave kažejo, da so fleksibilni timi (sestavljene iz fleksibilnih posameznikov) uspešnejši kot timi, ki se niso sposobni hitro prilagajati novim situacijam. Če imamo fleksibilne posameznike in time (fleksibilnost virov), jih je tudi lažje premeščati ali nameščati v različne dele organizacije (koordinacijska fleksibilnost).
- **Fleksibilnost na ravni sistema in praks** (angl. *system/practice-level flexibility*). V tem primeru gre za sposobnost organizacije za spreminjanje in prilagajanje kadrovskega sistema, politik in praks spreminjajočim se organizacijskim potrebam. Fleksibilnost MČV torej pomeni raznolikost praks v organizacijskih enotah ali lokacijah v odnosu do raznolikosti delovnih mest in odnosu do hitrosti spreminjanja kadrovskega sistema. Nasprotje fleksibilnemu MČV je centralizirani MČV s politikami in praksami, ki se strogo izvajajo v celotni organizaciji, ne glede na specifične potrebe ali zahteve notranjih organizacijskih enot. Avtorji opozarjajo, da z večanjem organizacij oziroma v velikih organizacijah nekatera kadrovska pravila lahko postanejo omejujoč dejavnik trenutne in prihodnje delovne uspešnosti organizacije. Fleksibilne prakse so med drugimi: zaposlovanje za določen čas, delo s krajšim delovnim časom, posebne pogodbe za strokovnjake itd. Te oblike omogočajo večjo koordinacijsko fleksibilnost in fleksibilnost virov.

3.5 Menedžment talentov

3.5.1 Opredelitev

Menedžment talentov (angl. *Talent Management*) je neposredno povezan z vsemi področji, ki smo jih vključili v pregled teoretičnih in strokovnih izhodišč v tej raziskavi. Na makroravni je to strateški pristop upravljanja človeškega kapitala (Silzer in Church

2010), na mikroravni pa se izraža v (spremenjenih) praksah identifikacije, selekcije, razvijanja, uporabe in zadrževanja talentov v organizacijah (Scott in Reynolds 2010).

»**Menedžment talentov** je sistematično pridobivanje, ugotavljanje, razvoj, vključitev, namestitvev in zadrževanje posameznikov z visokim potencialom, ki predstavljajo posebno vrednost za organizacijo.« (Davies in Davies 2010, 419)

»**Strateški menedžment talentov** obsega aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično identifikacijo ključnih položajev, ki značilno prispevajo k dolgoročni konkurenčni prednosti organizacije; razvoj bazena talentov, zaposlenih z visokim potencialom in zelo uspešnih zaposlenih za zapolnitev teh položajev in razvoj diferencirane arhitekture menedžmenta človeških virov, ki bo zagotavljala zasedbo teh položajev s kompetentnimi kandidati in zagotovila njihovo kontinuirano pripadnost organizaciji.« (Collings in Mellahi 2009, 304)

Predstavljena opredelitev poudarja naslednje tri elemente (Collings in Mellahi 2009, 305–306):

- **Ključni položaji.** To so delovna mesta, ki so ključna za uspešnost organizacije. Pristop (tj. menedžment talentov) namenja zelo veliko pozornosti vodstvenim delovnim mestom na vseh ravneh v organizacijah (angl. *leadership positions*), saj priznava njihovo pomembnost.
- **Bazen talentov.** T. i. bazen talentov vsebuje posameznike, ki imajo potencial (angl. *high potential*), in posameznike, ki že izražajo nadpovprečno delovno uspešnost (angl. *high performers*). Poudarek je torej na talentiranih zaposlenih, in ne na vseh zaposlenih v organizaciji. Ta pristop naj bi omogočal optimalno uporabo najboljšega kadra v organizaciji.
- **Diferencirana arhitektura MČV.** Da bi ustrezno zapolnili ključne položaje, je treba razviti politike in prakse za identifikacijo talentov in potencialov ali zapolnjevanje bazenov talentov. Ko so talenti in potenciali identificirani, je treba zagotoviti politike in prakse, ki bodo zagotovile strateški razvoj posameznikov, njihovo namestitvev na ključne položaje in vso podporo za vzdrževanje njihove pripadnosti in visoke ravni delovne uspešnosti.

Podrobnejša predstavitev različnih opredelitev menedžmenta talentov v literaturi presegata namen pregleda literature v naši raziskavi. Povzamemo lahko, da v literaturi obstajajo tri prevladujoče teme, ki se ujemajo z interpretacijo, da je menedžment talentov lahko obravnavan kot transformacijski proces (vhod, proces in izhod) (Thunnisse in drugi 2013, 1749–1754; 2013a, 327):

- **Definicija talentov (vhod).** Avtorji znotraj konceptualnih razprav ločujejo med subjektivnim (talent kot ljudje) in objektivnim pristopom (talent kot značilnosti ljudi: znanje, veščine, zmožnosti in/ali kompetence). Opredelitve vsebujejo tudi

vprašanja inkluzivnega (vsi zaposleni), ekskluzivnega (izbrana skupina) in hibridnega pristopa menedžmenta talentov, kar posledično vpliva tudi na diferencirano arhitekturo MČV (več v nadaljevanju).

- **Nameravani učinki in rezultati menedžmenta talentov (izhod).** Ključni nameravani učinek je visoka uspešnost organizacij in prednost pred konkurenco. Ta cilj ne izključuje dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih. Med cilji menedžmenta talentov sta tudi razvoj in utrjevanje imidža oziroma brenda organizacije kot potencialnega delodajalca za talentirane posameznike.
- **Prakse in aktivnosti menedžmenta talentov (proces).** Glavna pozornost je namenjena kadrovanju v širšem smislu (pridobivanje, ocenjevanje in izbiranje delavcev), identifikaciji in/ali ugotavljanju talentov in potencialov, usposabljanju in razvoju, nameščanju na delovna mesta ter zadrževanju talentov v organizacijah (več v nadaljevanju).

V nadaljevanju so predstavljeni modeli menedžmenta talentov, ki izhajajo iz opredelitev talenta in obsega zaposlenih, ki so vključeni v programe menedžmenta talentov, ter aktivnosti oziroma prakse menedžmenta talentov s poudarkom na ugotavljanju/identifikaciji in ocenjevanju talentov in potencialov.

3.5.2 Modeli

V literaturi o menedžmentu talentov ni enotne opredelitve pojmov talent in potencial (Nijs in drugi 2014). So opredelitve, ki jih organizacije same oblikujejo in uporabljajo (organizacijsko specifične opredelitve), so pa tudi opredelitve, ki izhajajo iz različnih teoretičnih perspektiv, empiričnih raziskav in prakse svetovalnih podjetij (akademske in strokovne opredelitve). Zakaj je definicija talenta tako pomembna? Kako opredelitev talenta in potenciala vpliva na prakse menedžmenta talentov? Kako pojmovanje talenta kot nekaj prirojenega ali pridobljenega vpliva na procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja talentov v specifični organizaciji?

Večina avtorjev pri opredelitvi talenta in modelov menedžmenta talentov v poslovnem organizacijskem kontekstu izhaja iz razlikovanja oziroma iz kombiniranja naslednjih dimenzij (Gallardo-Gallardo in drugi 2012; Meyers in Woerkom 2014):

- talent kot ljudje (subjektivni pristop) ali talent kot značilnosti ljudi: znanje, veščine, zmožnosti in/ali kompetence (objektivni pristop);
- vključenost vseh zaposlenih (inkluzivni pristop) ali samo izbrane skupine (ekskluzivni pristop) in
- talent kot prirojen (stabilnost) ali pridobljen (razvoj).

S kombiniranjem naštetih dimenzij pridemo do različnih filozofij in modelov menedžmenta talentov, ki posledično vplivajo na prakso menedžmenta talentov v organiza-

cijah. Če kombiniramo prvi dve dimenziji, nastanejo štirje modeli (Gallardo-Gallardo in drugi 2012; Thunnissen in drugi 2013):

- **Inkluzivni subjektivni pristop.** To tipologijo uporabljajo avtorji, ki pod izrazom talent razumejo vse zaposlene v organizaciji. Poimenovanja talent, ljudje in človeški kapital se uporabljajo istopomensko. Znotraj tega pristopa se menedžment talentov enači z menedžmentom človeških virov.
- **Inkluzivni objektivni pristop.** Ta tipologija vsem zaposlenim omogoča, da uredničijo svoje potenciale. Pristop bi lahko poimenovali tudi pozitivni pristop k MČV, pri katerem sta poudarjena usposabljanje in razvoj izjemnih sposobnosti (talentov) vseh zaposlenih. Pristop je zelo podoben pristopu, poimenovanem razvoj človeških potencialov (angl. *Human resource development*), in/ali menedžmentu kompetenc.
- **Ekskluzivni subjektivni pristop.** Pri tem pristopu se talent nanaša na tiste zaposlene, ki so razvrščeni najvišje v smislu sposobnosti/zmožnosti in delovne uspešnosti in ki bistveno nadpovprečno prispevajo k trenutni in prihodnji uspešnosti organizacije. Ti zaposleni so največkrat poimenovani kot A-izvajalci (angl. *A-players*), najboljši izvajalci (angl. *high performers*) ali izvajalci z visokim potencialom (angl. *high potentials*). Zaposleni se lahko razlikujejo glede na individualno delovno uspešnost ali pa glede na položaje ali funkcije. Znana je diferenciacija po menedžerskih funkcijah, pri kateri nekateri enačijo menedžment talentov z razvojem menedžmenta (angl. *management development*). Iz definicije strateškega menedžmenta talentov, ki smo jo podali, izhaja, da so lahko različna delovna mesta (ne samo vodstvena) ključna za uspešnost organizacije. Ta pristop torej močno poudarja trenutno in potencialno delovno uspešnost.
- **Ekskluzivni objektivni pristop.** Ta pristop se osredotoča na posameznike v organizaciji, ki imajo nadpovprečne zmožnosti (angl. *abilities*) in so te sposobni uporabiti za doseganje odličnih delovnih rezultatov (angl. *excellent performance*). Zagovorniki pristopa trdijo, da posameznik ne more ločiti izjemnih sposobnosti od uspešne izvedbe. Da bi posamezniki dosegli izjemne rezultate, morajo uporabiti svoje nadpovprečne zmožnosti. Prav tako morajo biti pripravljeni vložiti energijo in napor za doseganje dosežkov (talentirani zaposleni nasploh izražajo visoko stopnjo organizacijske pripadnosti). Menedžment talentov mora talentiranim zaposlenim z izjemnimi zmožnostmi in visoko motivacijo ponuditi priložnost, da se razvijajo in dosegajo izjemne dosežke.

S kombinacijo prve in tretje dimenzije nastanejo prav tako štiri različne filozofije menedžmenta talentov (Meyers in Woerkom 2014):

- **Inkluzivnost/stabilnost.** Ta pristop predvideva, da je uspešnost organizacije mogoče doseči z osredotočanjem na pozitivno kakovost ali talent, ki se skriva v vsakem posamezniku. Talent je, v nasprotju z ekskluzivnima pristopoma, obrav-

navan kot univerzalen pojav, kar pomeni, da ima vsakdo pozitivne osebne lastnosti. Medtem ko ekskluzivni pristopi talent opredeljujejo natančneje (talent za vodenje ali druge posebne oblike talenta), ta pristop uporablja zelo široke opredelitve, tudi takšne, ki niso značilne za delovno okolje (nasmejati druge ljudi, biti hvaležen za dobre stvari ipd.). Pristop črpa iz pozitivne psihologije, pri kateri so individualne prednosti in talenti opredeljeni kot naravna stališča in vedenja zaposlenih. Te lastnosti naj bi bile stalne, stabilne in težko spremenljive na podlagi pridobivanja novega znanja in veščin. Učinek te filozofije na prakso menedžmenta talentov je osredotočen na ugotavljanje individualnih talentov (ugotavljanje osebnih moči - prednosti), spodbujanje uporabe osebnih talentov (zadovoljevanje osebnih interesov), ujemanje talentov posameznika s položajem ali nalogami in odpravljanje pomanjkljivosti oziroma šibkih točk (združevanje posameznikov v učinkovite time).

- **Inkluzivnost/razvoj.** Pristop je nastal zaradi močne želje po razvijanju običajnih ali povprečnih delavcev v nadpovprečno uspešne delavce, izhaja pa iz miselnosti rasti, in sicer so se vsi zaposleni zmožni razvijati, spreminjati in prilagajati. Še več, poleg tega imajo tudi notranje potrebe po razvoju in samouresnitvi. Znotraj tega pristopa se pojavljata dve različici. Po prvi je talent potencial posameznikov, ki se lahko izraža z ozaveščanjem, dostopnostjo in naporom. To pomeni, da vsakdo lahko postane strokovnjak na nekem področju, odvisno od potenciala, ki ga ima. Hkrati velja, da vsakdo žal nima potenciala, da bi postal, na primer, odličen vodja. V nasprotju s tem druga različica predvideva, da lahko vsakdo postane odličen strokovnjak na skoraj vseh področjih. To pomeni, da so strokovnjaki vedno narejeni, ne rojeni. Delovna uspešnost posameznika naj bi temeljila na njegovih zbranih ali uresničenih priložnostih za učenje. V praktičnem smislu je ta filozofija osredotočena na spodbujanje miselnosti rasti in razvoja ter na razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja razvoj vseh zaposlenih. Skladno z obema različicama je lahko poudarek usposabljanja in razvoja: a) nameščanje posameznikov na različne položaje, na katerih bodo imeli možnost razvijati svoj potencial (prva različica), in b) vsakdo lahko postane odličen na katerem koli področju ob ustreznem usposabljanju (druga različica). Znotraj prve različice lahko postanejo vodje le tisti, ki imajo ta potencial, znotraj druge pa se lahko vsakdo usposobi za vodenje.
- **Ekskluzivnost/stabilnost.** Po tem pristopu je lahko delovna populacija razdeljena na dva dela: majhna skupina talentiranih in veliko večja skupina netalentiranih. V prvi skupini so posamezniki s posebno kombinacijo inteligence, osebnostnih lastnosti in motivacije. Ker pa so inteligenca in osebne lastnosti precej stabilne, zaposleni lahko imajo talent ali pa ne. Zagovorniki tega pristopa poudarjajo povezavo med inteligenco in delovno uspešnostjo v prihodnosti. Ta filozofija vpliva na prakse (vojna za talente) pridobivanja (promocija organizacije kot dobrega delodajalca), izbire (identifikacija in selekcija kot dve izmed najpo-

membnejših strateških funkcij) in zadrževanja kadra (zagotavljanje ugodnosti in razvijanje odnosov).

- **Ekskluzivnost/razvoj.** Pri tem pristopu se talenti ne razumejo kot »imaš ali ni-maš«, ampak kot potencial, ki se lahko razvija. Posamezniki lahko postanejo več, kot so trenutno. Talent se torej obravnava kot latenten, kot nekaj, kar še ni vidno, ampak obstajajo možnosti v prihodnosti. Ločimo lahko med latentnim in uresničnim potencialom – slednji se kaže v visoki delovni uspešnosti. Ta pristop izhaja tudi iz domneve redkosti oziroma izhodišča, da imajo le redki posamezniki visok potencial. Ta filozofija močno poudarja *ugotavljanje/identifikacijo* posameznikov, ki imajo potencial, in *razvoj* posameznikov z visokim potencialom. Za ta pristop je torej ključno, da so zaposleni segmentirani glede na potencial, ki ga imajo/izražajo. Samo posamezniki s potencialom bodo deležni usposabljanja in drugih razvojnih možnosti. Modeli, ki jih bomo predstavili v točki 3.8, izhajajo iz tega pristopa.

V tabeli 3.4 so povzete glavne značilnosti štirih filozofij menedžmenta talentov.

Tabela 3.4: Značilnosti štirih filozofij menedžmenta talentov

Značilnosti	Ekskluzivnost / stabilnost	Ekskluzivnost / razvoj	Inkluzivnost / stabilnost	Inkluzivnost / razvoj
Osnovne predpostavke o talentu	<ul style="list-style-type: none"> • Talent je redek • Stabiln osebnostne značilnosti osebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Talent je redek • Individualni potencial, ki ga je treba razviti 	<ul style="list-style-type: none"> • Talent je univerzalen • Stabilne karakteristike osebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Talent je univerzalen • Individualni potencial, ki ga je treba razviti (a) • Potencial se razvija skozi prakso (b)
Prakse	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentacija na podlagi notranjega talenta • Privabljanje talenta - brand organizacije • Selekcija talenta • Zadrževanje talenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentacija na podlagi potenciala • Identifikacija potenciala • Razvijanje potenciala 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikacija močnih točk • Povečanje ujemanja oseba-delo • Uporaba močnih točk • Odpravljanje šibkosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijanje potenciala • Razvijanje specifičnega potenciala skozi prakso • Izkustveno razvijanje vodenja

Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenčna prednost zaradi zmage v boju za talente • Optimalna uporaba virov na podlagi segmentacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizacija investicij v zaposlene s potencialom • Prenos talenta na druga področja • Različne strategije kadrovanja gleda na prenosljivost talenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivna percepcija ciljev menedžmenta talentov • Pozitivni učinek na dobro počutje, motivacijo in delovno uspešnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje miselnosti »rasti« • Uspešno učenje in visoka delovna uspešnost zaradi - Pygmalionovega efekta • Razvijanje vseh vrst notranjega potenciala
Izzivi	<ul style="list-style-type: none"> • Redkost talentov in globalna vojna za talente • Kako upravljati tiste, ki niso talentirani? 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizacija identifikacije potencialov merjenje potenciala 	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje in zadrževanje ustreznih kadrov • Prevenција rigidne miselnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Učinkovita uporaba denarnih sredstev za usposabljanje in razvoj • Motiviranje zaposlenih za specifična dela

Vir: Meyers in van Woerkom 2014, 200

K razvoju konceptov in praks menedžmenta talentov prispevajo različne teoretične perspektive o talentih. V tabeli 3.5 so povzete operacionalizacije talenta različnih disciplin.

Tabela 3.5: Teoretične perspektive menedžmenta talentov

Literatura	Operacionalizacija talenta	Glavni kriterij	Glavni prispevek	Vrzeli
Menedžment človeških virov	Talent kot kapital	Prispevek k organizaciji	Povezava med talentom posameznika in organizacijskim kontekstom	Pomanjkanje teorije in empiričnih dokazov
I/O psihologija	Talent kot individualne razlike	Napovedna vrednost	Dolga tradicija na področjih kadrovske selekcije, sistemov napredovanj in ocenjevanja delovne uspešnosti	Problem kriterija - talent za kaj?

Psihologija izobraževanja	Talent kot nadarjenost	Inteligenca na specifičnih področjih	Močni (vzročni) teoretični okviri	Pretežno konceptualno delo, ni raziskav med odraslo populacijo
Psihologija poklicev	Talent kot identiteta	Kristalizacija sebstva (<i>self concept</i>)	Prepoznava dinamične narave talenta skozi življenje	Pretežno narativno raziskovanje
Pozitivna psihologija	Talent kot moč	Samo aktualizacija	Pozitivne izjeme obravnava kot subjekte raziskovanja in ne kot mersko napako	Predpostavka pristopa moči kot »zmagam-zmagaš« med posameznikom in organizacijo
Socialna psihologija	Talent kot percepcija talenta	Točnost ocenjevanje, opazovanja	Prispeva pogled socialne percepcije. Talent, ki ni prepoznan, ne obstaja.	Posploševanje rezultatov eksperimentalnih študij na realne situacije?

Vir: Dries 2013, 275

Za našo razpravo je pomembna perspektiva IO-psihologije, ki se že tradicionalno ukvarja z izbirnimi postopki oziroma razvijanjem metodologij za ugotavljanje in napovedovanje kandidatove (trenutne in prihodnje) delovne uspešnosti na delovnem mestu. Z vidika evolucije organizacij in menedžmenta talentov je problematična povezava med napovednimi kriteriji, ker se organizacije pomikajo od kadrovanja, usmerjenega v delo oziroma delovna mesta, h kadrovanju, usmerjenemu v kompetence. To pomeni, da sta oba, prediktor (napovednik) in kriterij kot dinamična in razvijajoča se. Posledično se pojavi vprašanje, ki je pomembno za menedžment talentov: Talent za kaj? (Dries 2013, 276) (več v točki 3.8).

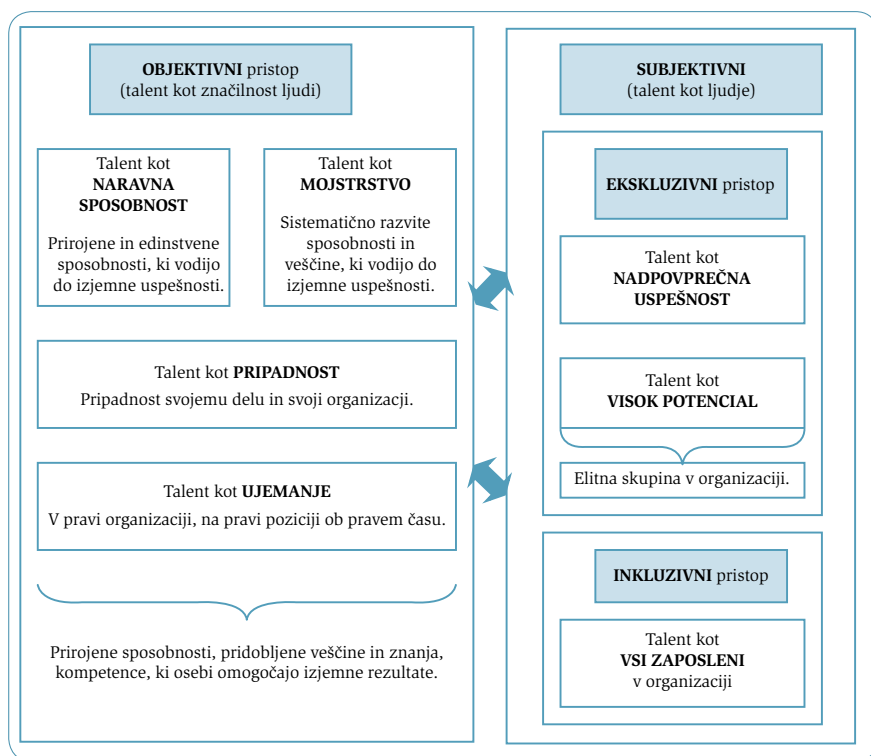
Opredelitve talenta v organizacijah lahko razumemo in razložimo na treh ravneh (Tansley 2011, 270–273):

- **Talent na organizacijski ravni.** Organizacije vidijo večjo vrednost, če same določijo pomen talenta, kot pa prevzamejo univerzalne ali predpisane opredelitve. Odvisno od poslovne strategije lahko celotna organizacija ali pa posamični deli temeljijo na različnih talentih v obliki potrebnih veščin, znanja in kompetenc. Na primer v Googlu talente imenujejo *Googler*. Al Ariss in sodelavci (2014) navajajo, da je glavna pozornost menedžmenta talentov na organizacijski ravni usmerjena v usposobljene posameznike, za katere se pričakuje, da bodo zasedli vodilne položaje v organizaciji.

- **Talent na skupinski ravni.** Organizacije na ravni skupin ustvarjajo t. i. bazene potencialov in talentov, ki jih lahko različno poimenujejo: talenti za vodenje, potenciali za vodenje, ključna skupina talentov, temeljni talenti, periferni talenti itd.
- **Talent na individualni ravni.** Talent je na individualni ravni lahko opredeljen na tri načine:
 - **Določene oblike vedenja.** Na primer: vodenje (angl. *leadership behaviors*) in etično vodenje.
 - **Talent kot kombinacija visoke delovne uspešnosti in visokega potenciala.** Talentirani posamezniki so tisti, ki lahko nadpovprečno prispevajo k uspešnosti organizacije, in sicer z visoko delovno uspešnostjo – trenutno ali z izkazovanjem visoke ravni potenciala – dolgoročno.
 - **Talent kot individualna moč.** Talent zajema moči in prednosti posameznika, kar odraža prevzema je terminologije iz pozitivne psihologije.

Slika 3.2 prikazuje integracijo večine predstavljenih opredelitev in modelov talenta v organizacijah.

Slika 3.2: Okvir za konceptualizacijo talenta v organizacijah



Vir: Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 297

3.5.3 Aktivnosti

Iz dosedanje analize opredelitve talenta in potenciala je razvidno, da lahko pojmovanje in opredelitev talenta v organizacijah vplivata na izbor pristopa ali sistema menedžmenta talentov ter na aktivnosti in prakse menedžmenta talentov v organizaciji. Opredelitev talenta v organizacijah posledično vpliva na prakse pridobivanja, identifikacije in razvoja talentov v organizacijah (Meyers in drugi 2013, 306). Za organizacije je pomembno, da se eksplicitno opredelijo do definicije talenta in svoje napore usmerijo v njegovo identifikacijo ali razvoj (Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 297).

Na podlagi širšega pregleda literature o menedžmentu talentov lahko povzamemo, da med osnovne prakse spadajo naslednje aktivnosti in procesi:

- **Pridobivanje talentov** (angl. *attracting and recruiting, acquisition, selection and onboarding*). Ločimo štiri glavne strategije pridobivanja in izbiranja talentov (Joyce 126 ,2010–131):
 - Strategija nakupovanja – organizacija na trgu kupuje kadrovske potencial, ki je potreben za realizacijo poslovne strategije.
 - Strategija razvijanja – organizacija sama usposablja in razvija svoje notranje talente.
 - Strategija izposojanja – organizacija zaposluje začasno potreben kader brez zaveze za dolgoročno zaposlitev.
 - Strategija zadrževanja – organizacija že v fazi kadrovanja izvaja in ponuja ukrepe za zadrževanje talentov v organizaciji (posebne ugodnosti, razvojne možnosti, bonusi, kroženje na delovnih mestih itd.).
- **Identifikacija talentov in/ali potencialov** (angl. *identification, review*). Identifikacija talentov/potencialov je povezana z aktivnostmi in procesi ocenjevanja talentov – z njimi se tudi prepleta. Organizacije imajo lahko standardizirane procese za identifikacijo talentov/potencialov. To je lahko formalen, strukturiran proces s točno določenimi roki, lahko pa je tudi polformalen ali celo neformalen proces, ki zagotavlja, da so višji vodje seznanjeni z izjemnimi talenti v organizaciji. Formalni procesi identifikacije zagotavljajo, da vodje prevzemajo odgovornost za identifikacijo talentov (Silzer in Church 2010, 232). Proces je lahko odvisen od opredelitve in kategorije talentov, ki jo uporablja posamezna organizacija. Za to fazo je značilno, da vodje (subjektivno) nominirajo (predlagajo) posameznike, v nadaljnjih fazah pa so nominacije pregledane in potrjene (angl. *review*) v širšem krogu, v katerem sodelujejo tudi kadrovske strokovnjaki in vodje z višjih ravni. Možna je tudi samonominacija, ko posamezni zaposleni samoiniciativno sami sebe nominirajo kot talent/potencial. Vsem naštetim aktivnostim znotraj tega procesa je skupno, da so to največkrat subjektivne odločitve vodij, identifikacijskih komisij ali samonominiranih kandidatov.

- **Ocenjevanje talentov** (angl. *assessment*). Naslednja logična faza je, da gre vsak nominirani posameznik prestane (objektivni) proces ocenjevanja (testiranja), v katerem se uporabijo različne metode in tehnike za ocenjevanje (ocenjevalni centri, različni testi, intervjuji itd.), ki bodo podrobneje predstavljene v točki 3.7. Po ocenjevanju sledita pregled in odločanje (angl. *review and acceptance*) v obliki usklajevalnih sestankov (angl. *review meetings*), na katerih člani komisije sprejemajo odločitve o (ne)uvrstitvi posameznikov v posamezne kategorije in bazene talentov/potencialov (Silzer in Church 2010, 236–237). Obstajajo različne prakse transparentnosti in obveščanja kandidatov o rezultatih identifikacije in ocenjevanja. V nekaterih primerih organizacije ne poročajo o rezultatih uvrstitve v bazen potencialov. Posamezniki oziroma kandidati sklepajo o svojem statusu na podlagi razvojnih ukrepov, ki jim jih ponuja organizacija. Večina strokovnjakov na področju menedžmenta talentov zagovarja in priporoča »odprto, pošteno in transparentno komunikacijo s talentiranimi posamezniki« (Silzer in Church 2010, 240; Silzer in Davis 2010, 524). Ključne razlike med ocenjevanjem za potrebe selekcijskih odločitev za zasedbo delovnega mesta in ocenjevanjem talentov/potencialov so razvidne v točkah 3.7 in 3.8.
- **Razvoj talentov** (angl. *development*). Ko posamezniki formalno pridobijo status talenta ali visokega potenciala, pridobijo možnost pospešenega razvoja (angl. *accelerated development*). Organizacije ponujajo različne standardizirane *razvojne programe* in *razvojne možnosti* posameznikom ali skupinam znotraj različnih kategorij in bazenov talentov/potencialov (Silzer in Church 2010, 240; Hampel in Bruce 2014, 15). Razvoj talentov obsega načrtovanje, izbor in izvedbo *razvojnih strategij* za določen bazen talentov z namenom, da organizacija zadovolji trenutne in prihodnje potrebe po talentih, da doseže strateške cilje in da so razvojne aktivnosti usklajene z drugimi procesi znotraj menedžmenta talentov. Večina definicij in opisov razvoja talentov se osredotoča na ekskluzivne modele in poudarja razvoj talentov za vodenje (Garavan in drugi 2012, 6). Ker so razvojni programi in razvojne možnosti potencialov za vodenje jedro razvoja talentov, bodo podrobneje predstavljeni v nadaljevanju v točki 3.6.
- **Nameščanje talentov** (angl. *placement, onboarding*). Znotraj menedžmenta talentov imajo klasični pojmi in pristopi (uvajanje v delo, socializacija v organizaciji, napredovanje na višje delovno mesto in usmeritev) drugačen pomen, če nanje gledamo in jih obravnavamo v povezavi z že predstavljenimi aktivnostmi in procesi (identifikacija, ocenjevanje in razvoj). Angleški izraz *onboarding* lahko razumemo kot proces organizacijske socializacije talentov/potencialov (Adler in Stomski 2010, 159; Lamont in Bruce 2014, 88). Pri menedžmentu talentov ima lahko proces nameščanja novih zaposlenih (talentov) različne oblike. V najpreprostejši obliki lahko nameščanje in uvajanje potekata zelo preprosto in sta zaključena v zelo kratkem časovnem obdobju. V kompleksnejši obliki lahko proces nameščanja talentov vsebuje skrbno načrtovane in prepletene procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja

talentov. Dober petstopenjski model nameščanja novih vodij v organizaciji (angl. *executive onboarding*) podajata Alder in Stomski (2010).

- **Zadrževanje talentov** (angl. *retention*). Aktivnosti in procesi zadrževanja talentov obsegajo različne organizacijske sistemske ukrepe in tudi posamezniku prilagojene ukrepe, ki niso nujno vezani samo na materialne ugodnosti v obliki nagrad, posebnih ugodnosti in večje plače, ampak se nanašajo tudi na ukrepe, ki so povezani z drugimi že predstavljenimi aktivnostmi in procesi, kot so ugodno delovno okolje, možnosti za osebni razvoj, dodatna usposabljanja itd. (Festing in Schafer 2014, 262).

3.6 Razvoj vodenja

3.6.1 Opredelitev

V uvodnem delu teoretičnih in strokovnih izhodišč smo zapisali, da razvoj vodenja lahko razumemo kot: a) samostojno področje, ki se znanstveno in praktično ukvarja z razvojem vodenja, b) podsistem (strateškega) menedžmenta človeških virov in c) menedžment talentov specifične ciljne skupine zaposlenih v organizaciji.

V znanstveni in strokovni literaturi se uporabljajo naslednja poimenovanja: razvoj vodje (angl. *leader development*), razvoj vodenja (angl. *leadership development*), razvoj vodenja in menedžmenta (angl. *leadership and management development*), sistem razvoja vodenja/menedžmenta (angl. *leadership/management development system*) ter strateški razvoj vodenja (angl. *strategic leadership development*).

Stroka pozna osnovno delitev med razvojem vodje, pri katerem je poudarek na razvoju vodje kot posameznika, in razvojem vodenja, pri katerem je poudarek na razvoju socialnih struktur in procesov (Day 2000, 2011). **Razvoj vodje** opredeljujemo kot razširitev zmogljivosti osebe, da bi lahko bila uspešna v vlogah in procesih vodenja. Vloge in procesi vodenja omogočajo postavljanje usmeritev, usklajevanje aktivnosti in vzdrževanje zavzetosti¹ skupine ljudi, ki opravljajo skupno delo (McCauley in drugi 2010, 2). **Razvoj vodenja** opredeljujemo kot razširitev kolektivnih zmogljivosti za postavljanje usmeritev, usklajevanje aktivnosti in vzdrževanje zavzetosti. Kolektiv je vsaka skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, na primer timi, delovne skupine, organizacije, partnerstva, skupnosti in narodnosti (McCauley in drugi 2010, 2).

DeRue in Myers (2014) pri opredeljevanju razvoja vodenja izhajata iz definicije vodenja kot socialnega in vzajemnega procesa vplivanja, pri katerem se številni akterji

¹ Angl. setting direction, creating alignment, and maintaining commitment - DAC.

vključujejo v interakcije vodim – sledim (angl. *leading-following interactions*) z namenom dosegati skupne cilje (Bass in Bass 2008, Yukl 2010). Tako se razvoj vodje osredotoča na posameznike in razvijanje človeškega kapitala, razvoj vodenja pa se osredotoča na medosebno dinamiko procesa vodenja in na razvijanje socialnega kapitala. DeRue in Myers združita prejšnji dve definiciji in **razvoj vodenja** opredelita kot »*proces priprave posameznikov in kolektivov za učinkovito udeležbo v interakcijah vodim – sledim.*« (DeRue in Myers 2014, 835)

Angleški avtorji termin **razvoj vodenja in menedžmenta** največkrat uporabljajo v naslovih učbenikov (Dalton, 2010; Carmichael in drugi 2011), v besedilu pa največkrat povzemajo in podajajo opredelitve za razvoj menedžmenta (angl. *management development - MD*) ali pa opredelitve za razvoj vodenja in menedžmenta (angl. *leadership and management development - L&MD*).

Dalton (2010, 4) navaja številne opredelitve termina **razvoj menedžmenta** (tabela 3.6) in trdi, da je bil ta v preteklosti usmerjen predvsem v organizacijske procese in zadovoljevanje potreb organizacij, šele v zadnjem času pa je več pozornosti usmerjene v učenje posameznikov in skupin. Smernice se torej gibljejo k pomoči pri učenju posameznika in organizacije (Dalton 2010, 4).

Tabela 3.6: Opredelitve razvoja menedžmenta

Avtor	Opredelitev
Molander (1986)	<i>Zavesten in sistematičen proces kontroliranja razvoja menedžerskih resursov v organizaciji z namenom dosegati organizacijske cilje in strategije.</i>
Mumford (1989)	<i>Razvoj menedžmenta je poskus izboljšanja menedžerske učinkovitosti skozi načrtovan in nameren proces učenja.</i>
Mumford (1997)	<i>Razvoj menedžmenta je stalni in vedno spreminjajoč se proces, pri katerem se menedžerji pogosto učijo skozi neformalne in nenačrtovane izkušnje.</i>
Lees (1992)	<i>MD je termin, ki obsega več kot preprosto izobraževanje in usposabljanje. Predstavlja celoten sistem organizacijskih aktivnosti s primarnim ciljem izboljšati delovno uspešnost menedžerskih kadrov v kontekstu organizacijskih sprememb.</i>
Espedal (2005)	<i>MD lahko definiramo kot dinamično kapaciteto, skozi katero organizacija sistematično ustvarja in modificira svoje procese za namenom doseganja učinkovitosti in uspešnosti.</i>

Vir: povzeto po Dalton 2010, 4

Avtor poudarja, da razvoj menedžmenta v razvojni perspektivi preide v razvoj vodenja – kar presega samo razvoj najvišjih vodilnih, ampak vključuje širši krog ljudi, ki niso

nujno menedžerji. Razvoj menedžmenta in razvoj vodenja lahko delujeta vzajemno (Dalton 2010, 10).

Razvoj vodenja in menedžmenta (L&MD) obsega razvoj posameznikov in organizacijskih kapacitet v odnosu do naslednjih dimenzij: strateško/operativno, vizionarstvo/doseganje ciljev in zaupanje/usmeritev (Carmichael in drugi 2011, 2).

Sistem razvoja vodenja/menedžmenta je širši oziroma sistemski pogled na razvoj vodenja. Mike Doyle (2001, 2000) navaja, da nam sistemska perspektiva omogoča holističen pogled na »vzročne in med seboj odvisne vzorce povezav« med elementi sistema. S tem razvoja vodenja ne obravnavamo ločeno, ampak kot sestavni del vseh organizacijskih procesov. Avtor tudi razvoj menedžmenta opredeli kot skupek med seboj povezanih elementov, usmerjenih k skupnemu cilju (Dalton 2010, 56). Iz sistemske perspektive smo izhajali tudi sami, ko smo analizirali razvoj sistema vodenja v slovenski policiji (Žagar in Durić, 2012) kot podsistema menedžmenta človeških virov in pri izbiri naslova raziskovalnega projekta Sistem razvoja vodenja v policiji.

Strateški razvoj vodenja mora a) biti voden z vrha - če najvišji vodilni niso osebno vključeni in zavzeti, potem ni vredno niti začeti; b) podpirati osnovno poslovanje organizacije - če ni del glavne strategije, potem se ne bo niti izvajal in c) biti usklajen s kulturo organizacije - odražati mora kulturo organizacije (Burgoyne in Turnbull-James 2001 v Edwards in drugi 2013, 4).

3.6.2 Modeli

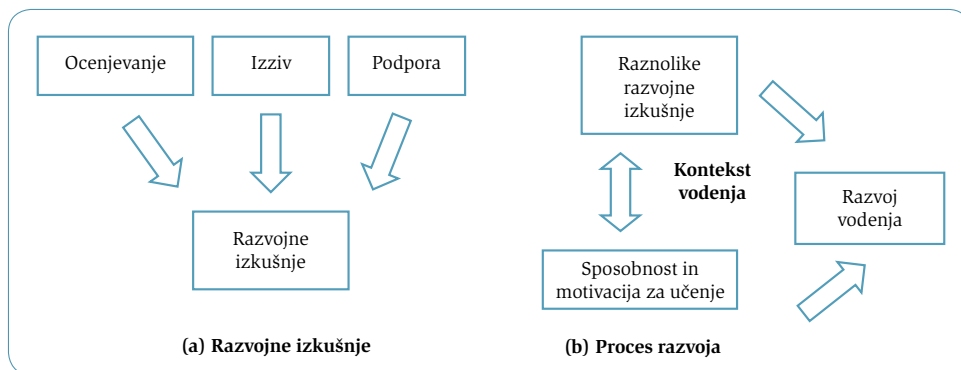
Na podlagi navedenih opredelitev so nastali tudi modeli strateškega razvoja vodenja, modeli sistema razvoja vodenja, modeli razvoja vodenja in modeli razvoja vodje. Day navaja, da je razvoj vodenja nepopoln, če ga obravnavamo kot samostojni sistem. »Glavni namen razvoja vodenja ni razviti programe, ampak načrtovati in implementirati prakse in procese - razvojne sisteme, ki temeljijo na izkušnjah, povezanih z delom, da se dosega strategije organizacije.« (Day 2007, 18)

V povezavi s svojo raziskavo in raziskovalnimi vprašanji bomo predstavili štiristopenjski model razvojnih faz sistema razvoja vodenja, model razvoja vodje ter sodobnejši model izkušenskega razvoja vodenja, ki že celovito vključuje in povezuje elemente modelov identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje.

Štiristopenjski model razvojnih faz sistema razvoja vodenja (angl. *The Ashridge 4F model*) pomeni postopno prehajanje od posamičnih razvojnih aktivnosti do strateške integracije z vsemi drugimi področji v organizaciji (Barham in Fraser 1987 v Dalton 2010, 54).

- **Razdrobljeni pristop.** Aktivnosti razvoja vodenja potekajo stihijsko in nenačrtovano, med cilji organizacije in razvojem vodenja pa je šibka povezava. Aktivnosti pri razvoju vodenja ni mogoče jasno upravičiti v smislu boljšega poslovanja organizacije, razvoj vodenja pa ni povezan s strateškim razvojem organizacije.
- **Formalizirani pristop.** Razvoj vodenja je sistematičen, načrtovan in integriran z drugimi funkcijami menedžmenta človeških virov. Omejitev je lahko, da programi temeljijo na preveč formaliziranih analizah in praksah, ki niso nujno povezane z realnostjo dela vodij in njihovimi osebnimi potrebami po učenju. To je zelo racionaliziran pristop, ki je sicer tehnično diskreten in logičen, a lahko izgubi povezavo z večjimi skrbmi in cilji organizacije. Sistem razvoja vodenja ima lastne strategije, ki pa niso usklajene s strategijo organizacije.
- **Osredotočeni pristop.** V tej fazi razvoj vodenja temelji na kontinuiranem učenju. Med organizacijskimi cilji in razvojnimi načrti so neposredne povezave, pojavlja pa se tudi mešanica razvojnih aktivnosti, ki so usklajene z realnostjo dela vodij in njihovimi preferencami za učenje. Razvoj vodenja je vizionarski in odprt za različne vplive in spodbude (okolje, skupnost, etika, multikulturalnost itd.) ter uživa podporo linijskih vodij. Razvoj vodenja deluje v korist posameznika in organizacije.
- **Popolnoma integriran model.** Razvoj vodenja oziroma vse aktivnosti na tem področju so vključene v vsakodnevno delo organizacije. Izkušnje in povratne informacije (posameznika, skupin in organizacije) so vložek za nadaljnji razvoj. Razvoj vodenja je tesno povezan in prepleten z vsemi vidiki menedžmenta človeških virov, procesom menedžmenta talentov in strategijo organizacije ter je prepoznan kot ključni dejavnik oziroma gonilna sila strateške uspešnosti organizacije.

Model razvoja vodje (angl. *ACS model*), ki so ga razvili v Centru za ustvarjalno vodenje (McCauley in drugi 2010, 4–14), je konceptualni okvir za razumevanje razvojnega procesa posameznika, ki temelji na razvojnih izkušnjah, lahko pa je konceptualni okvir za razvoj in implementacijo celostnega sistema razvoja vodenja v organizaciji. Domneva tega modela je, da morajo razvojne izkušnje pri razvoju vodenja (angl. *developmental experiences*) vsebovati vidike ocenjevanja, izziva in podpore (angl. *assessment, challenge and support* – ACS). Na sliki 3.3 so prikazani elementi razvojne izkušnje in proces razvoja.

Slika 3.3: Model razvoja vodje

Vir: McCauley in drugi 2010, 4

Čeprav se vodje učijo in razvijajo s pridobivanjem delovnih izkušenj, vse izkušnje nimajo kakovosti razvojnih izkušenj. Denimo, posameznik v prvem letu na delovnem mestu pridobi več razvojnih izkušenj kot pa peto ali šesto leto. Delo z vodjo, ki zaposlenim daje konstruktivno povratno informacijo, ponuja več razvoja kot delo z vodjo, ki zaposlenim ne daje povratnih informacij. Program usposabljanja, ki spodbuja prakso in reševanje konkretnih težav, ima večjo razvojno vrednost kot program, ki ponuja samo informacije. Situacije, ki so za posameznika izziv in ki mu ponujajo povratno informacijo ter podporo, bodo bolj spodbudile razvoj posameznika kot pa, ki teh elementov ne vsebujejo. Vsaka razvojna izkušnja – program usposabljanja, zahtevne naloge in odnos z vodjo – je lahko razvojno bogatejša, če so prisotni elementi ocenjevanja, izziva in podpore (McCuley in drugi 2010, 4–5).

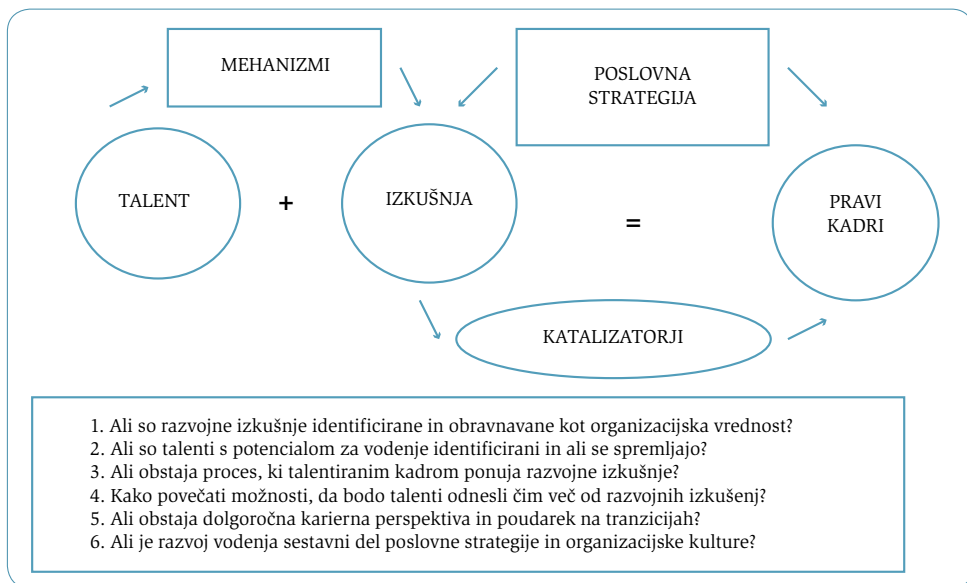
- **Ocenjevanje** se nanaša na diagnozo trenutnega stanja glede zmožnosti za vodenje. Pridobljeni podatki nakazujejo, kaj se je treba naučiti, kaj izboljšati in kaj spremeniti. Podatki so lahko pridobljeni s samooceno ali oceno drugih. Dobri podatki, na podlagi ocenjevanja, so tudi motivacija za preseganje vrzeli med trenutnim in idealnim prihodnjim stanjem. Če vrzeli ni, so lahko podatki uporabni za ohranjanje samozavesti (Day 2007, 21).
- **Izziv** se pojavlja, ko so trenutne sposobnosti na preizkušnji. Razvojne izkušnje so tiste, ki posameznika povlečejo ali potisnejo iz cone udobja in ustaljenih navad razmišljanja in delovanja. Izziv zahteva voljo do sprejemanja tveganja in povzroča nelagodje. Razvojni izzivi posamezniku pokažejo, da trenutni načini delovanja niso učinkoviti, obenem pa motivirajo tako, da spodbujajo željo po usvojitvi novega znanja, veščin ali načinov razmišljanja. Omogočajo priložnosti za eksperimentiranje in izpostavljenost novim perspektivam (Day 2007, 21).
- **Podpora** drugih ljudi (vodij, sodelavcev, coacha, mentorjev ipd.) pomaga pri pridobivanju samozavesti in razvijanju znanja in veščin, ki jih zahtevajo izzivi.

Razvojni izzivi lahko pomenijo težave na fizični, psihološki in čustveni ravni posameznika. Brez podpore je težko doseči trajnejše spremembe na ravni posameznika, skupin in organizacije. Poslati spremenjenega človeka nazaj v okolje, ki ga ne podpira, pomeni izgubo investicije v razvoj (Day 2007, 21).

Z desnega dela slike 3.3 je razvidno, da je razvoj vodenja proces, ki zahteva raznolike razvojne izkušnje in sposobnosti za učenje iz izkušenj, ki jih vsak posameznik prispeva v procesu. Ljudje se iz iste ali podobne izkušnje različno učijo in razvijajo. Vsakdo lahko različno doživlja razvojne izzive. Sposobnost za učenje je kombinacija različnih motivacijskih dejavnikov, osebnostnih dejavnikov in taktik učenja. Z omenjene slike je razvidno tudi, da razvojne izkušnje in sposobnosti za učenje vzajemno vplivajo. Vključenost v razvojno aktivnost lahko spodbudi sposobnost za učenje in obratno, motiviranost za učenje lahko pripelje do večjega razvoja pri različnih aktivnostih. Z drugimi besedami, razvojne izkušnje lahko spodbudijo in okrepijo posameznikove sposobnosti za učenje in posamezniki z visokimi sposobnostmi za učenje iščejo različne razvojne izkušnje ter imajo več koristi od njih (McCauley in drugi 2010, 5).

Vsak proces vodenja poteka v specifičnih okoliščinah. Te vsebujejo širše elemente, kot so narodna kultura, starost in spol populacije, ekonomske razmere ter vizija, misija in strategija organizacije. Vsebujejo lahko tudi bolj specifične elemente, povezane z vlogo ali osebo, kot so raven vodenja v organizaciji, socialna identiteta in trenutni operativni izzivi. Okoliščine določajo vrsto procesa vodenja (kako so ocenjevanje, izzivi in podpora učinkovito uporabljeni), priložnosti in motivacijo za razvoj ter specifične tehnike in metode, ki se uporabljajo pri razvoju (McCuley in drugi 2010, 5–6).

Popolnoma integriran model v smislu razvojnih faz, katerega osrednji element so razvojne izkušnje in ki sistemsko vključuje identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje, je **proces izkušnjskega razvoja potencialov za vodenje** (McCall Jr. 1998, McCall Jr. 2010a, 2010b; McCall Jr. in McCauley 2014, McCauley in drugi 2014), ki je prikazan na sliki 3.4.

Slika 3.4: Model procesa izkušnjskega razvoja potencialov za vodenje

Vir: povzeto in prirejeno po McCall Jr. 1998 v McCall Jr. in McCauley 2014, 5

Osnovni elementi modela in načela, na katerih temeljijo (McCall Jr. 2010, 687–702; McCall Jr. in McCauley 2014, 6–12):

- **Razvoj vodenja izhaja iz poslovne strategije.** Vsaka organizacija, profitna ali neprofitna, ima strateške cilje, ki jih želi uresničiti. Različne vrste strategij (razvoj in rast, notranja učinkovitost itd.) določajo tudi različne zahteve in pristope vodenja. Iz tega sledi, da je neposredna povezava med poslovno strategijo in razvojem vodenja zelo pomembna. Dostop do različnih razvojnih iniciativ vodenja in udeležba v njih sta največkrat odvisna od poslovne utemeljitve in podpore najvišjega vodstva.
- **Razvoj vodenja je osredotočen na razvojne izkušnje.** Na podlagi poslovne strategije je mogoče določiti razvojne naloge, projekte, delovne skupine, izjemne vodje itd., ki so na voljo v organizaciji in pomenijo možne razvojne izkušnje oziroma razvojne naloge in obveznosti. V večini primerov te razvojne obveznosti ne zahtevajo nujne zamenjave delovnega mesta. Glavne sestavine, zaradi katerih je neka izkušnja pomemben učni dogodek, so lahko težavni odnosi v kolektivu, zelo zahtevne naloge, časovni pritiski itd.
- **Identifikacija potencialov za vodenje.** Model izhaja iz predpostavke, da je treba poiskati ljudi, ki imajo potencial, da postanejo zelo kompetentni in uspešni zaradi procesa učenja iz izkušenj. Iščejo se predvsem posamezniki, ki se bodo največ na-

učili s ponujenimi razvojnimi možnostmi – posamezniki, ki so pripravljene za učenje (angl. *openness to learning*), ali posamezniki, ki so zelo prizadevni pri učenju (angl. *learning agility*). Dostop do razvojnih izkušenj je torej namenjen tistim, ki so identificirani kot visok potencial. Avtorja modela navajata, da identifikacija potencialov za vodenje ne sme temeljiti predvsem na pretekli delovni uspešnosti, ampak morajo biti močnejše poudarjene sposobnosti učenja iz izkušenj. Ta napredek – razvijanja potencialov za vodenje – je lahko (pozneje v procesu) merjen na podlagi doseganja obvladovanja ali mojstrstva petih zahtev pri vodenju (postavljanje usmeritev, usklajevanje, uveljavljanje in prikaz vrednot, razvijanje vrlin vodje, osebni razvoj in razvoj drugih). Avtorja navajata, da je potrebnih še več raziskav o potencialih za vodenje, ampak je mogoče predvidevati, da se razvoj začne z 1) razumno delovno uspešnostjo, ki vključuje 2) sposobnost učenja iz izkušenj in 3) napredovanje proti mojstrstvu petih zahtev vodenja v organizacijskem okviru, ki posamezniku omogoča raznolike razvojne izkušnje.

- **Mehanizmi zagotavljanja razvojnih izkušenj.** Poimenovanje mehanizmi zagotavljanja razvojnih izkušenj ne vsebuje samo metod in praks razvoja vodenja, ampak sistemski pristop zagotavljanja ujemanja med razvojnimi potrebami izbranih talentov z ustreznimi razvojnimi izkušnjami. Odločanje o tem, kdo dobi katero razvojno izkušnjo, je lahko v pristojnosti prvega vodje (angl. *hiring manager*) ali pa širših skupin in odborov. Avtorja predlagata različne strategije ujemanja razvojnih potreb z razvojnimi možnostmi. Najboljša strategija je razvijanje kulture razvoja, pri kateri vodje razvijanje potencialov drugih razumejo kot sestavni del svojega dela, razumejo uporabo razvojnih izkušenj za razvoj potencialov in so tudi sami drugim zgled. Drugi dve strategiji sta še proces načrtovanja nasledstva – daljši rok (angl. *succession planning process*) in načrtovanje zamenjav za ključne položaje – krajši rok (angl. *replacement planning*). Ne glede na to, kateri mehanizmi identifikacije potencialov in premeščanja/namesščanja obstajajo, mora biti zadoščeno dvema meriloma: posameznik ali telo mora imeti avtoriteto odločanja o premeščanju; odločitve morajo temeljiti na znanju in podatkih o posameznikovih specifičnih razvojnih potrebah ter o tveganjih za uspešnost organizacije in kariero posameznika.
- **Katalizatorji razvoja.** Tudi ta model, podobno kot model razvoja vodje, poudarja pomen podpore posameznikom pri učenju iz izkušenj (kaj lahko naredimo, da zagotovimo, da bo do učenja in razvoja tudi prišlo). Poznamo različna orodja, ki se vodjem pomagajo učijo: -360stopinjska povratna informacija, notranji in zunanji coachi, različni izobraževalni programi, knjige z razvojnimi nasveti, modeli akcijskega učenja itd. Med vsemi naštetimi in drugimi instrumenti (glej tudi pod poglavje Aktivnosti) je najverjetneje, da ima neposredni vodja največji vpliv na razvoj posameznika. Vodje nadzirajo dostop do razvojnih izkušenj, postavljajo cilje, ocenjujejo delovno uspešnost (in pogosto tudi potenciale), nadzirajo številne vire in vplivajo na to, kako se bo delalo. Poleg vodij so glavni katalizatorji

razvoja še sodelavci in drugi strokovnjaki za razvoj vodenja (kadrovski strokovnjaki, coachi, trenerji, svetovalci itd.) ter vsak posameznik sam. Želja po učenju, spopadanje z izzivi, iskanje povratne informacije, nasveta in podpore so sestavni deli motivacije za vodenje in kazalniki, kako bo posameznik izvajal vloge in procese vodenja. S tega vidika razvoj vodenja izhaja iz vodenja – vodenje ustvarja možnost razvoja vodenja. Najboljša strategija je, da se spodbujajo in nagradijo vodje, »ki so spoznali bistvo« – ljudje, ki razumejo in cenijo svojo vlogo pomagati drugim, da rastejo.

- **Dolgoročna karierna perspektiva in poudarek na tranzicijah.** Vsi predstavljeni elementi in načela so sistemski, fenomen razvoja vodenja pa je zelo individualen. Z vidika posameznika njegovo življenje in razvoj nista dosledno določena z organizacijskimi ocenjevalnimi obdobji. Doseganje mojstrstva na nekem področju je lahko posledica vseživljenjskega ali vsaj kariernega razvoja, življenje in razvoj pa prinašata tudi značilne tranzicije ali tranzicijske točke. Logično je, da moramo upoštevati, da doseganje mojstrstva zahteva čas in prehod tranzicij, ki so potrebne za napredovanje na različnih ravneh mojstrstva. Ko se situacije zelo močno spremenijo – na primer posameznik nalogo dobi, ki je na drugačni zahtevnostni ravni, kot je vajen –, se lahko začne razvoj ali pa se zgodi zastoj oziroma iztirjenje (angl. *derailment*). Z vidika razvoja vodenja je pomembno posvetiti pozornost značilnim tranzicijam v profesionalnem življenju vodij in jim pomagati, da jih tudi uspešno preidejo oziroma končajo.

3.6.3 Aktivnosti

Aktivnosti pri razvoju vodenja (angl. *leadership development activities*) so ključna orodja za razvijanje in ohranjanje novega znanja, veščin in sposobnosti talentiranih zaposlenih (Khoreva in Vaiman 2015, 200). Besedna zveza aktivnosti pri razvoju vodenja (lahko) obsega vse izraze, ki jih lahko zasledimo v literaturi o razvoju vodenja: prakse, pristope, metode, orodja itd.

V osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo pri razvoju vodenja pravilo 70/20/10, po katerem je veljalo, da se 70 odstotkov razvoja zgodi na **delu**, 20 odstotkov ga izhaja iz **odnosov** z vodji, coachi, mentorji in drugimi, 10 odstotkov pa se ga zgodi pri formalnih **programih izobraževanja**. To pravilo, ki ni nastalo na podlagi raziskovanj, ampak na podlagi izkušenj svetovalnih podjetij, je bilo model pri razvoju vodenja ter kategorizaciji aktivnosti pri vodenju. Praksa v organizacijah in znanstveno proučevanje vodenja pa sta pokazala ravno nasprotno – najbolj prevladujoča oblika razvoja vodenja so bili formalni programi izobraževanja, razvoj na delu pa ni potekal sistematično tako, kot ga danes razlagajo modeli izkušenskega razvoja potencialov za vodenje (Hernez-Broome in Hughes 2004).

Podrobnejši opis posameznih aktivnosti presega obseg naše analize. V starejši literaturi avtorji pri kategorizaciji, naštevanju in opisovanju aktivnosti izhajajo iz pravila 70/20/10 (delovne izkušnje, odnosi z drugimi in formalni programi izobraževanj), v novejši pa se te iste kategorije največkrat poimenujejo kot ključne razvojne izkušnje. V nadaljevanju kratko naštejemo in povzamemo šest kategorij aktivnosti oziroma razvojnih izkušenj (Garavan in drugi 2012; Hernez-Broome in Hughes 2004; Khoreva in Vaiman 2015; McCauley in drugi 2010; McCauley in drugi 2014):

- **Razvojno ocenjevanje in povratne informacije.** Da bi vodje ali potenciali za vodje dobili kakovostno povratno informacijo o svojem vedenju, kompetencah in učinku na druge ljudi, mora sistem razvoja vodenja vsebovati formalizirane procese ocenjevanja in dajanja povratnih informacij. Ti procesi so lahko manj strukturirani (seznam vprašanj, ki jih vodja postavlja sodelavcem, samoiniciativno iskanje povratnih informacij itd.) ali visokostrukturirani (ocenjevanje delovne uspešnosti, 360-stopinjska povratna informacija, ocenjevalni centri itd.).
- **Formalni programi izobraževanja in usposabljanja.** Formalni programi razvoja vodenja so strukturirani dogodki zunaj delovnega okolja, na katerih se udeleženci skupaj učijo in pridobivajo različne razvojne izkušnje. Programi se med seboj razlikujejo po vsebini, pedagoškem pristopu, namenu in ciljih. Conger (1992) je določil štiri vrste formalnih programov: programi, ki podajajo znanje; programi, ki razvijajo veščine; programi z intenzivnimi povratnimi informacijami in programi osebnega razvoja.
- **Pomembni odnosi.** Razvojni odnosi lahko obsegajo odnose, ki se razvijejo naravno in spontano na delovnem mestu in drugje (na primer odnosi z mentorji in osebami, ki so nam zgled), ter odnose, ki so načrtovani tako, da spodbujajo in podpirajo učenje (na primer odnosi z zunanjimi coachi in svetovalci). Odnosi so zelo pomemben del v sistemu razvoja vodenja, saj so bogat vir ocenjevanja, izzivov in podpore (glej model razvoja vodje na sliki 3.3). Zapisali smo že, da so odnosi med vodjo in zaposlenimi oziroma med vodjo in potenciali za vodenje ključni in najpomembnejši vzvod v sistemu razvoja vodenja. Druge možne oblike pomembnih odnosov so še: vodje kot coachi, podpora sodelavcev, profesionalna omrežja, skupine za prakso itd.
- **Razvojne izkušnje.** Razvojne izkušnje, kot je že bilo predstavljeno pri opisovanju modela razvoja vodje, so pomemben vir učenja za vodje. Izzivi (angl. *challenging assignments*) v obliki različnih nalog in obveznosti so lahko nadgrajeni še z ocenjevanjem in zagotavljanjem podpore posameznikom. Med razvojne izkušnje lahko uvrstimo: premestitve na drugo delovno mesto, kroženje na različnih delovnih mestih, dodatne obveznosti na istem delovnem mestu, začasne naloge, projekti akcijskega učenja, vloge vodenja zunaj delovnega okolja itd. Med razvojne izkušnje se uvrščajo tudi neželena stanja, kot so krize, napake, ovire pri napredovanju v karieri, etične dileme itd.

- **Individualne razvojne aktivnosti.** Organizacije lahko v znotraj sistemov razvoja vodenja ponudijo tudi možnosti, ki spodbujajo samoiniciativnost pri razvoju vodij. Sem lahko uvrstimo branje (knjige, članki, internetni viri itd.), udeležbe na konferencah in sejnih, razna uradna in neuradna druženja itd.
- **Osebnne življenjske izkušnje.** Nekatere osebnne življenjske izkušnje vsebujejo čustveno obarvane spomine, kako so se oblikovale posamezne vrednote ali pristopi v življenju ali na delu, ki so lahko pomenili tudi značilen preobrat v posameznikovem življenju ali karieri. Te izkušnje in spoznanja, ki izhajajo iz njih, so lahko različni in se lahko pojavijo v različnih življenjskih obdobjih (otročstvo, šolanje, prostovoljna praksa, prve delovne izkušnje, prehodi v življenju in karieri) v delovnem okolju ali zunaj njega.

Na podlagi pregleda literature lahko sklepamo, da aktivnosti kategorij *pomembni odnosi* in *razvojne izkušnje* vse bolj pridobivajo pomen in postajajo, poleg tradicionalnih **formalnih programov izobraževanj** in *sistemov ocenjevanj*, enakovredne komponente sistemov razvoja vodenja. »**Najboljši delavci si želijo dobrih vodij in velikih izzi-
vov.**« (Conger in Fulmer 2003, 9)

3.7 Osnovni model izbirnega postopka

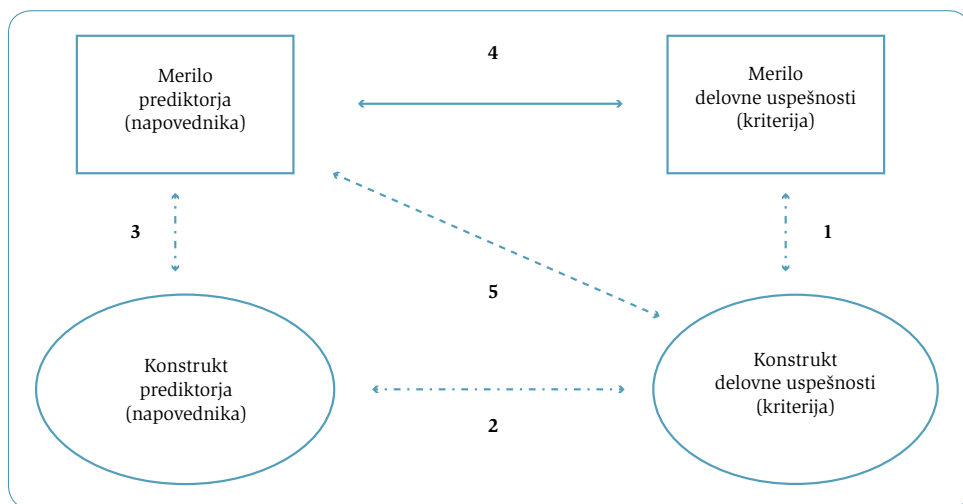
3.7.1 Model izbirnega postopka

Glavni namen izbirnega postopka je ugotoviti, kateri kandidati oziroma prosilci imajo ustrezno znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti (KSAOs), da bi na delovnem mestu lahko bili učinkoviti in uspešni. Znanstveno proučevanje izbirnih postopkov obsega veljavnost (validnost) povezave med KSAOs in delovno uspešnostjo oziroma ugotavljanje in ocenjevanje, kako KSAOs ali metode (prediktorji) napovedujejo delovno uspešnost (merilo), ter vprašanja posploševanja veljavnosti v različnih okoliščinah (Ployhart in Schneider 2014, 48).

Pri klasičnem modelu izbirnega postopka se torej ukvarjamo z ugotavljanjem tistih KSAOs, ki so kritični za delovno uspešnost posameznika. V prvem koraku je treba podrobno opredeliti delovno mesto in kritične vidike izvajanja dela oziroma delovne uspešnosti. V drugem koraku se določijo KSAOs, ki so povezani z vsemi vidiki opravljanja dela in ki se v nadaljevanju omejijo oziroma se izberejo samo tisti med njimi, ki so nujno potrebni za opravljanje kritičnih nalog. S tem je zagotovljeno, da so tisti KSAOs, ki so resnično povezani z delovno uspešnostjo, podlaga za selekcijski postopek. V tretjem koraku se razvijejo ali pridobijo merila za KSAOs, ki se uporabijo za ugotavljanje KSAOs pri kandidatih (Ployhart in Schneider 2014, 49).

Avtorja (Ployhart in Schneider 2014) navajata, da je predstavljeni model temeljni model izbirnega postopka v vseh modernih učbenikih o izbirnih postopkih. Binning in Barrett (1989) odlično grafično predstavita klasični model izbirnega postopka, ki ga povzemamo na sliki 3.5. S slike je razvidno, da so krogi latentni konstrukti, pravokotniki pa merila ali vidni kazalniki teh konstruktov.

Slika 3.5: Klasični izbirni postopek



Vir: Binning in Barrett 1989 v Ployhart in Schneider 2014, 49

Klasični model sestavljajo domneve (puščice), ki lahko temeljijo na teoretičnih in/ali empiričnih povezavah (Ployhart in Schneider 2014, 49-50). Prvi niz domnev, označenih s prekinjenimi puščicami, so teoretične povezave, ki ne morejo biti neposredno empirično testirane. Puščici 1 in 3 kažeta teoretične povezave med manifestiranimi merili in latentnimi konstrukti. To pomeni, da nekateri psihološki konstrukti, kot sta inteligenca in osebnost, ne morejo biti neposredno opazovani in izmerjeni, ampak o njih sklepamo na podlagi kazalnikov. Denimo, da je oseba inteligentna (konstrukt), sklepamo po tem, da pravilno rešuje probleme (kazalnik).

Puščica 2 kaže teoretično povezavo med konstrukti KSAOs in konstrukti delovne uspešnosti - med latentno domeno KSAOs in latentno domeno delovne uspešnosti, pri čemer poznamo različne latentne domene delovne uspešnosti. Ožja delovna uspešnost (angl. *task performance*) obsega različne vrste izvedbenega vedenja, ki so sestavni del tehničnega jedra delovnega mesta (na primer: električni inženir načrtuje, razvija in upravlja električne komponente), širša delovna uspešnost (angl. *contextual performance*) pa zajema vrste vedenja, ki podpirajo tehnično jedro delovnega mesta

(na primer: pomoč sodelavcem, opravljanje drugih del, promoviranje podjetja prijateljem itd.). Ker so latentne dimenzije delovne uspešnosti konceptualno različne, imajo lahko vse relativno edinstvene povezave z različnimi domenami KSAOs. Kognitivne sposobnosti imajo močnejšo vlogo pri določanju ožje delovne uspešnosti, medtem ko imajo osebnostne lastnosti močnejšo vlogo pri določanju širše delovne uspešnosti. Bolj ko delovna uspešnost zahteva informacije, bolj bo povezana s kognitivnimi dimenzijami KSAOs in bolj ko zahteva dodaten napor in socialne interakcije, bolj bo povezana z nekognitivnimi dimenzijami KSAOs.

Puščica 4 je neprekinjena črta, kar ponazarja empirično povezavo med izraženimi merili KSAOs in delovne uspešnosti. Ta puščica prikazuje vizualni povzetek na kriteriju temelječe veljavnosti in korelacijo med vrednostmi prediktorjev in vrednostmi delovne uspešnosti. Puščica 4 zrcali puščico 2, le da je prva empirična, druga pa teoretična. To pomeni, da klasični model izbirnega postopka dopušča možnost, da so empirične povezave lahko konsistentne s teoretičnimi ali pa ne.

Vse teoretične in empirične povezave so podpora puščici 5, ki ponazarja osnovni interes pri izbirnem postopku – da so vrednosti prediktorjev povezane z »resničnimi« vrednostmi latentne delovne uspešnosti. Namen izbirnega postopka je torej uporaba niza meril prediktorjev v pričakovanju, da bodo njihove vrednosti ustrezale razlikam vrednosti delovne uspešnosti. Nemogoče je neposredno testirati puščico 5 – potrditev povezave temelji na vseh drugih ugotovljenih povezavah oziroma puščicah v modelu. Močnejša ko je podpora za posamezno puščico, močnejša je podpora za puščico 5.

3.7.2 Elementi na obeh straneh

Iz dosedanje predstavitve modela je razvidno, da so njegovi ključni elementi dimenzije *delovne uspešnosti* (kriteriji), ki je določena z analizo dela (desna stran), ter dimenzije *KSAOs in metode* (prediktorji), ki so določene na podlagi podrobnejše specifikacije delovnih nalog z analizo dela (leva stran).

Konkretna odločitev o tem, kaj in kako se bo pri izbirnem postopku merilo in ocenjevalo (angl. *assessment*), temelji na zaporedju naslednjih odločitev (Murphy 2010, 4–5):

1. *Izbira pristopa*. Izbirni postopek lahko osredotočimo na stvari ali naloge, ki jih ljudje počnejo pri delu (v delo usmerjene strategije), ali okrog na individualne značilnosti ljudi, ki vplivajo na to, kaj in kako dobro to počnejo na delovnem mestu (v ljudi usmerjene strategije), ali pa na kombiniranje med obema vrstama strategij.
2. *Izbira domen znotraj izbranega pristopa*. Katere individualne razlike bodo poudarjene? Kognitivne sposobnosti ali osebnostne razlike?

3. *Izbira specifičnih atributov (individualnih razlik) in metod ocenjevanja* (angl. *assessment methods*). Na katerih specifičnih dimenzijah izbranih domen bo poudarek (denimo prostorska predstavljalivost) in s katerimi metodami jih bomo merili in ocenjevali (test prostorske predstavljalivosti).

3.7.3 Analiza dela in modeliranje kompetenc

Pri večini odločitev pri MČV, kot so letni pogovori, razvoj in ocenjevanje delovne uspešnosti, se opravi odločanje o ljudeh, ki temelji na informacijah in poznavanju dela, ki je bilo (ali pa bo) opravljeno, ter na informacijah o ljudeh, ki to delo opravljajo. Enačba, kot je že bilo predstavljeno, vsebuje *komponento dela* (delovne uspešnosti) in človeško komponento. Proces proučevanja oziroma postopke ugotavljanja in dokumentiranja dejstev o delu ali ljudeh, ki ga opravljajo, imenujemo analiza dela (angl. *job analysis*). Različni postopki analize dela lahko bolj poudarijo eno ali drugo stran enačbe. Prvi pristopi analize dela so bili osredotočeni na samo delo. Te metode so bile označene kot v delo usmerjene metode in so omogočale proučevanje nalog, aktivnosti, odgovornosti ali drugih značilnosti ali rezultatov dela. Pozneje se je razvila druga skupina analitičnih metod, ki so bile primarno osredotočene na človeški del enačbe. Te, v ljudi usmerjene metode so usmerjene v znanje, veščine, sposobnosti, izkušnje in osebnostne lastnosti (KSAOs) ali druge individualne razlike izvajalcev dela. Pozneje so se razvile tudi hibridne metode analize dela, ki so prispevale k temu, da sta bili obe vrsti informacij (o delu in ljudeh) enakovredno vključeni in obravnavani pri analizi dela. Novejši pristop, modeliranje kompetenc, lahko razumemo kot povsem nov pristop ali pa kot pristop, ki ga lahko uvrstimo v širši okvir analize dela (Schippmann 199 ,2010; Brannick in drugi 2014; Howard 2007).

Podrobnejši opis analize dela in modeliranja kompetenc presega obseg naše analize. V nadaljevanju bodo predstavljeni osnovni elementi analize dela, osnovni elementi modeliranja kompetenc ter primer kompetenčnega pristopa, povezanega z vodenjem. Med osnovne elemente analize dela spadajo deskriptorji, metode za zbiranje informacij, viri informacij in enote analize (Brannick in drugi 2014, 120). Med deskriptorji sta pomembni dve vrsti: delovne aktivnosti (angl. *work activities*) in značilnosti delavca (angl. *worker attributes*). Delovne aktivnosti opisujejo, kaj delavec dela, da opravi delo, značilnosti delavca pa opisujejo sposobnosti in osebnostne značilnosti delavca. **Delovne aktivnosti** se nanašajo na to, kar delavec počne oziroma dela na delovnem mestu. Denimo, avtomehanik zamenja staro pnevmatiko z novo, predavatelj izdela predstavitev za predavanja, prodajalec prikaže uporabo izdelka, zdravnik pregleda pacienta itd. Z vidika analize dela je središčni element delovnih aktivnosti naloga. **Naloga** (angl. *task*) je enota dela, ki ima jasen začetek in je usmerjena k doseganju nekega cilja. Denimo, naloge avtomehanika vključujejo uravnavanje zavor in polnjenje

zračnic, naloga profesorja pa je pisanje vprašanj za test. Kadar je več nalog namenjenih istemu ali podobnemu cilju, so največkrat združene v *dolžnosti* (angl. *duties*) ali zadolžitve². Denimo, naloga avtomehanika je lahko pregled motorja, ki pa je sestavljen iz številnih nalog, kot so pregled ravni olja, pregled grelcev itd. Rezultati analize dela so najpogosteje zapisani v opisih delovnih mest (angl. *job descriptions*) in opisih zahtev za delovno mesto (angl. *job specification*). Vsaka zaposlena oseba ima ali zaseda *položaj* (angl. *position*), ki je opredeljen na podlagi nalog in dolžnosti. Položaj³ je objektivno določen in je lahko neposredno opazovan v procesu analize dela. *Delo* (angl. *job*) je abstrakten pojem, ki združuje podobne položaje v organizaciji. Čeprav je delo (ali delovno mesto) po končanem procesu analize dela podrobno opisano, je abstrakcija, ki temelji na številnih položajih in ne more biti neposredno opazovana. **Značilnosti delavca** so tiste značilnosti, ki so koristne in potrebne za uspešno opravljanje delovnih aktivnosti. Denimo, avtomehanik mora biti dovolj močan, da lahko zamenja pnevmatiko; profesor mora poznati programsko opremo za izdelavo predstavitev; prodajalec mora biti družaben; zdravnik mora znati uporabljati opremo za pregled itd. Izvajalec vsakega od navedenih mora imeti več ustreznih značilnosti, kot smo jih našli v primerih. Za opis značilnosti delavca se uporabljajo standardizirani pojmi KSAOs, ki smo jih že omenili zgoraj, podrobneje pa bodo opisani v točki 3.7.4 (Individualne razlike). KSAOs so kritični za izbirni postopek, logika psihologije izbirnega postopka pa je:

1. izbrati tiste KSAOs, ki so kritični za izvajanje dela;
2. izbrati tiste KSAOs, ki jih novozaposleni delavec potrebuje, so praktični in racionalno stroškovno izmerljivi;
3. izmeriti KSAOs kandidatov za zaposlitev in
4. uporabiti rezultate meritev za sistematično izbiro najboljših kandidatov (Brannick in drugi 2014, 120–121).

Najbolj znane (v delo usmerjene) metode analize dela so (Brannick in drugi 2014, 125–130):

- **Critical Incident Technique** – metoda kritičnih dogodkov. Metoda obsega opazovanje dogodkov in intervjuje z izvajalci dela ter izdelavo seznama nalog na podlagi zbranih informacij. Cilj je identifikacija specifičnih učinkovitih in neučinkovitih incidentov oziroma konkretnih oblik vedenja. Zbirka kritičnih incidentov se lahko uporabi za določitev najpomembnejših oblik vedenja in značilnosti delavcev, ki so povezane z njimi.
- **Functional Job Analysis** – funkcionalna analiza dela (analiza delovne vloge).

² Primerljivi izrazi, ki se uporabljajo v slovenskem jeziku, so »dela in naloge«, »opis del in nalog«, »delovne naloge in zadolžitve«.

³ Primerljiv izraz, ki se uporablja v slovenskem jeziku, je »delovno mesto«. »Elementi organizacijskih enot so delovna mesta. Ta se nadalje členijo na delovne naloge in operacije.« (Svetlik in Kohont 2009a, 195)

Čeprav se s funkcionalno analizo lahko določijo delovne aktivnosti in značilnosti delavca, je ta bolj usmerjena v analizo delovnih aktivnosti. V prvem koraku analitik zbere čim več informacij o delu, predvsem o namenu in ciljnih dela/delovnega mesta. V drugem koraku se v obliki fokusnih skupin zberejo informacije o delu, ki jih podajo izvajalci; ti opišejo naloge, ki jih opravljajo na delovnem mestu. Naloga analitika je, da na podlagi vseh zbranih informacij pripravi izjave oziroma trditve o nalogah (angl. *task statements*) z naslednjimi elementi: izvedena aktivnost; objekt ali oseba, ki je predmet aktivnosti; namen ali produkt aktivnosti; orodja in oprema, potrebna za izvedbo aktivnosti in predpisanost naloge ali odločanje izvajalca. Izjave se razvrščajo po ravni kompleksnosti glede na osredotočenost na ljudi, podatke ali predmete. V nadaljevanju se lahko določijo tudi značilnosti delavca. Obe vrsti zbranih informacij se lahko uporabita za potrebe izbirnega postopka.

- **Task Inventory Analysis** – analiza seznama nalog. Analiza poteka v štiri korakih: 1) določanje nalog, ki potekajo na delovnem mestu (podobno kot pri funkcionalni analizi dela); 2) priprava vprašalnika za analizo, (3) izvedba anketiranja z namenom razvrščanja nalog po pomenu ter 4) analiza in interpretacija rezultatov raziskave. Končni rezultat je usklajen seznam nalog za posamezno delovno mesto.
- **DACUM** – metoda razvijanja kurikuluma. Metoda se veliko uporablja v izobraževanju ali pri razvijanju programov izobraževanja in usposabljanja. To je sistematična metoda, pri kateri skupina poznavalcev v dogovoru izdelava seznam nalog, ki so povezane z nekim delom. Ta metoda je relevantna za izbirne postopke, ker se na podlagi rezultatov izdelajo testi znanja in veščin, prav tako pa se seznam ugotovljenih nalog poveže z elementi KSAOs. DACUM, v primerjavi z drugimi metodami, jasno opiše in dokumentira povezavo med vsako nalogo in ustreznimi KSAOs. Glavni cilj ali produkt uporabe te metode je DACUM preglednica, ki grafično ponazori delo, razdeljeno na dolžnosti (angl. *duties*), naloge in pripadajoče KSAOs. Dodatno se pripravi opis potrebnih orodij, opreme in materialov za posamezno nalogo.

Svetlik in Kohont navajata, da se je v zadnjih desetletjih v želji, da bi čim natančneje in hkrati čim bolj sintetično ter brez odvečnih elementov izrazili potrebne lastnosti oziroma zmožnosti delavcev (značilnosti delavca), razvil t. i. kompetenčni pristop. Težava je, da imajo kompetence zelo različen pomen (Svetlik in Kohont 2009a, 218).

»**Kompetence** so merljive, organizacijsko relevantne in na vedenju temelječe zmožnosti⁴ ljudi«. (Schippmann 2010, 198) Razumemo jih lahko tudi kot razvojno stopnjo KSAOs – kot deskriptorje, ki so postali bolj specifični, osredotočeni na vedenje ter

⁴ Angl. *capabilities*.

uporabni (Barret 1996 v Schippmann 2010). »**Modeliranje kompetenc**⁵ je raziskovalni postopek za določanje definicije in strukture zahtev za individualno uspešnost za posamezno skupino del (na primer: vodstvena delovna mesta ali delovna mesta osebnih varnostnikov). Pri modeliranju kompetenc je lahko ciljna skupina celotna organizacija, kot so na primer organizacijske vodstvene kompetence, ali pa vsa dela znotraj neke kategorije, kot so vsa delovna mesta prodajalcev v različnih delih organizacije.« (Schippmann 2010, 198)

Bistvene razlike med projekti modeliranja kompetenc in projekti analize dela so povzete v tabeli 3.7 in opisane v nadaljevanju (Schippmann 2010, 198-199).

Tabela 3.7: Razlike med modeliranjem kompetenc in analizo dela

Modeliranje kompetenc	Analiza dela
Osredotočenost na individualne zmožnosti, ki se zahtevajo za uspeh.	Osredotočenost na naloge ali druge komponente dela ali delovnega okolja.
Poudarek na širši uporabi individualnih zmožnosti oziroma uporabi individualnih zmožnosti v različnih kontekstih.	Poudarek na poziciji, skupini delovnih mest ali na tehničnih zahtevah.
Jasna povezava s širšo poslovno strategijo organizacije.	Osredotočenost na uspešnost na delovnem mestu, brez povezave s širšo poslovno strategijo.
Celosten organizacijski razvoj in poudarek na spremembah.	Številni med seboj ne povezani taktični raziskovalni projekti.

Vir: povzeto po Schippmann 2010, 198-199

- *Osredotočenost na individualne zmožnosti, ki se zahtevajo za uspeh.* Izvirni ali prvi pristopi modeliranja kompetenc so bili osredotočeni na individualne zmožnosti, zahtevane za uspeh. Največkrat citirana definicija in razlaga kompetenc je bila, da »kompetence niso definirane kot vidik ali aspekt dela, ampak kot posebne značilnosti ljudi, ki delo opravljajo najbolj« (Goleman 1981, 39). Schippmann (1999) navaja, da so kompetence sestavljene iz treh širših kategorij individualnih značilnosti: 1) sposobnosti, 2) osebnostnih potez in 3) interesov, vrednot in motivacij. Torej, z vidika človeške komponente enačbe so kompetence sestavljene iz znanja, veščin, sposobnosti, osebnostnih potez, interesov, vrednot, motivacije, izobraževanja in usposabljanja ter izkušenj, ki skupaj nakazujejo, katere kompetence so na voljo. Z vidika komponente dela enačbe je treba upoštevati poslovno strategijo, usmeritev, delovno okolje in aktivnosti, ki skupaj nakazujejo, katere kompetence so potrebne. Ujemanje ali neujemanje lahko značilno učinkujeta na

⁵ Angl. *competency modeling*.

uspešnost in učinkovitost. Z vidika izbirnih postopkov je treba poudariti, da so bili prvotni pristopi modeliranja kompetenc osredotočeni na modeliranje najuspešnejših oziroma nadpovprečnih izvajalcev dela, zanemarjali pa so opredeljevanje osnovnih kompetenc, torej tistih, ki so temeljne za uspešno opravljanje dela. Novejši pristopi modeliranja kompetenc torej ne izhajajo samo iz namena razvijati kader, ampak iz namena širše uporabiti rezultate modeliranja kompetenc pri MČV, vključno z izbirnimi postopki (Schippmann 2008, 2010–213).

- **Poudarek na širši uporabi individualnih zmožnosti.** Druga pomembna značilnost modeliranja kompetenc je, da so opisi individualnih zmožnosti (kompetence) označeni kot glavni (angl. *core*) ali skupni (angl. *common*) za širše skupine zaposlenih v organizaciji (na primer za vse vodje) ali pa celo za vse zaposlene v organizaciji. Širša uporaba kompetenčnih modelov je prispevala tudi k horizontalnemu združevanju politik in praks MČV: izbirni postopki, razvoj, nagrajevanje, napredovanje itd. (glej tudi točko 3.4 Strateški menedžment človeških virov). Celoviti kompetenčni modeli v neki organizaciji lahko obsegajo naslednje kategorije kompetenc: glavne ali organizacijske kompetence, funkcijskopodročne kompetence (organizacijska enota ali poslovno področje), delovno specifične kompetence, tehnično specifične kompetence itd. Tako je lahko neko delo (delovno mesto) v organizaciji sestavljeno iz kombinacije prej naštetih kategorij kompetenc. Celoviti pristopi poleg ožjih dejavnikov uspešnosti delovnega mesta upoštevajo tudi širše dejavnike organizacijske uspešnosti (Schippmann 2010, 213–215).
- **Jasna povezava s strategijo.** Jasna povezava s strateškimi cilji organizacije in modeliranjem kompetenc se kaže v uporabi metodologij, ki postavljajo strateške cilje in potrebe organizacije kot izhodišče za ugotavljanje in določanje kompetenčnih modelov (na vseh ravneh organizacije) za uspešno uresničevanje organizacijske strategije (Schippmann 2010, 215–219).
- **Celosten organizacijski razvoj in poudarek na spremembah.** Celosten strateški pristop modeliranja kompetenc presega specifične atomistične projekte analize dela. Modeliranje kompetenc postaja sestavni del organizacijskega razvoja in širših načrtnih iniciativ uvajanja sprememb v organizacijah in obenem temelji na njih (Schippmann 2010, 219–221).

McCall (avtor že predstavljenega modela procesa izkušenjskega razvoja potencialov za vodenje) in Hollenbeck navajata, da se značilni pristop razvoja vodenja začne s temeljitim (zelo dragim in dolgotrajnim) določanjem kompetenc, za katere velja, da so značilne za uspešne vodje. Skupek teh kompetenc je osnova za programe razvoja kadra, še posebno za programe, ki naj bi zagotovili razvoj teh kompetenc. Slednje se pri izbirnih postopkih uporabijo za identifikacijo posameznikov, za katere velja, da imajo te kompetence in so sposobni zasesti ključne položaje. Toda ko jih zasedejo, so prepuščeni sami sebi (McCall Jr. in Hollenbeck 2007, 88). Avtorja zelo kritično ocenjujeta uporabo modeliranja kompetenc pri vodenju in razvoju vodenja, kar je razvidno iz

polemične izmenjave argumentov za in proti glede modelov kompetenc pri vodenju (angl. *leadership competency models*) (Hollenbeck, McCall Jr. in Silzer 2006). Trdita, da bi poudarek moral biti na uporabi razvojnih izkušenj za razvoj kompetentnosti (glej model izkušenskega razvoja potencialov za vodenje), in ne na kompetencah, ki niso nujno povezane z uspešnim vodenjem (McCall Jr. in Hollenbeck 2007, 88). Silzer v izmenjavi argumentov navaja uporabnost kompetenčnih modelov za posameznike in organizacije. S kompetenčnim modelom se denimo jasno sporoča, katero vedenje vodij je pomembno; na podlagi kompetenčnih modelov je možno jasno prikazati razlike v delovni uspešnosti med posamezniki; kompetenčni modeli povezujejo vedenje vodij s strateškimi usmeritvami organizacije in kompetenčni model je lahko integrativni okvir za vodenje na različnih položajih in v različnih situacijah. Avtorji se strinjajo, da so kompetenčni modeli lahko zelo uporabni pri izbirnih postopkih in usposabljanjih – vsaj na nižjih ravneh delovnih mest, kjer so povezave med elementi *osebnostne lastnosti, vedenje in rezultati* jasne in empirično določljive (Hollenbeck, McCall Jr. in Silzer 2006, 410).

Ne glede na navedena nesoglasja lahko omenimo, da obstajajo številni (teoretični in praktični) modeli kompetenc pri vodenju. Med tistimi, ki so empirično podprti, lahko omenimo model kompetenc Velikih osem (angl. *Great Eight*), ki ga je opisal Bartram (Bartram 2005). Model vsebuje osem kompetenc (Bartram 2005, 1187):

1. vodenje in odločanje (angl. *Leading and Deciding*);
2. podpora in sodelovanje (angl. *Supporting and Cooperating*);
3. interakcija in interpretiranje (angl. *Interacting and Interpreting*);
4. analiziranje in interpretiranje (angl. *Analyzing and Interpreting*);
5. ustvarjanje in konceptualiziranje (angl. *Creating and Conceptualizing*);
6. organiziranje in izvrševanje (angl. *Organizing and Executing*);
7. prilagajanje in obvladovanje (angl. *Adapting and Coping*);
8. podjetništvo in izvajanje (angl. *Enterprising and Performing*).

Model je z vidika izbirnega postopka zanimiv, ker ponuja tudi empirično povezavo med posameznimi osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi (prediktorji) ter posameznimi kompetencami (kriteriji). Bartram obravnava kompetence kot kriterije, ki jih je mogoče napovedati na podlagi rezultatov testiranj. Drugi avtorji kompetence obravnavajo kot prediktorje delovne uspešnosti. Kompetence (merjenje vedenj) se torej lahko uporabijo kot prediktor in/ali kriterij (Brannick in drugi 2014, 133).

3.7.4 Individualne razlike

Z analizo dela in modeliranjem kompetenc (desna stran enačbe ali komponenta dela) se določijo značilnosti delavca ali kandidatov (leva stran enačbe ali človeška kompo-

nenta), ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Delno smo že predstavili dimenzije KSAOs: znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti v povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo na delovnem mestu. Pri znanstvenem in praktičnem proučevanju izbirnih postopkov se psihologija individualnih razlik (angl. *differential psychology*) osredotoča na ugotavljanje in merjenje individualnih razlik v dimenzijah in/ali domenah, ki so povezane z delovno uspešnostjo. Večina avtorjev na tem področju obravnava naslednje domene (Brannick in drugi 2014; Murphy 2010, 2014; Spector 2008):

- znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti – KSAOs;
- sposobnosti/zmožnosti (kognitivne in fizične);
- osebnost (dimenzije osebnosti ali osebnostne lastnosti);
- interesi in vrednote;
- temeljna samoocena.

Vsem navedenim domenam je skupno, da se izražajo v vedenju in izbirah, ki so neposredno relevantne za delo v organizacijah. Sposobnosti se izražajo pri opravljanju nalog, doseganju ciljev in reševanju težav na delovnem mestu. Osebnost opisuje vzorce vedenj, ki so očitni in pogosto pomembni v delovnem okolju, interesi in vrednote pa vplivajo na odločitve o poklicih in delovnih mestih ter na odzivanje posameznikov na delovno okolje. Samoocenjevanje vpliva na mnogo izzivov in tveganj, ki vplivajo na posameznika pri njegovem (neuspešnem) razvoju v neki organizaciji. Pri opredeljevanju in uporabi navedenih domen znotraj izbirnih postopkov je pomembno upoštevati njihovo vsebino in učinke ali posledice v organizacijah (Murphy 2014, 31–32). Podrobna obravnava posameznih domen presega namen naše analize, zato bodo v nadaljevanju predstavljene le osnovne opredelitve in vsebine posameznih domen.

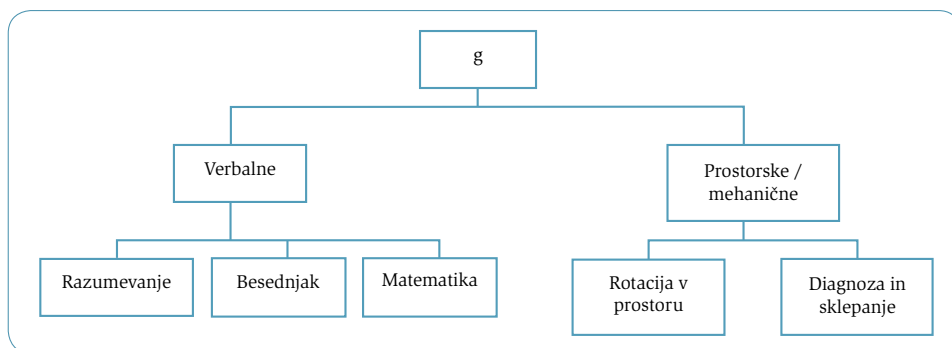
Znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti – KSAOs. KSAOs so v najsplošnejšem pomenu »značilnosti delavca ali kandidata«, ki so koristne in potrebne za uspešno opravljanje dela. Uporabljamo jih lahko tudi kot širši opis, ki združuje različne domene individualnih razlik.

- *Znanje* obsega znanje o dejstvih, konceptih in procedurah, torej vse, kar je zajeto kot deklarativno ali proceduralno znanje znotraj kognitivne psihologije (Brannick in drugi 2014, 120). Znanje se nanaša na to, kar oseba zna pri delu, kot na primer poznavanje prava za opravljanje odvetniške službe (Spector 2008, 110).
- *Veščine* so tesno povezane s proceduralnim znanjem, kar pomeni, da so praktične aktivnosti povezane z zaporedno uporabo proceduralnega znanja. Veščine so tudi povezane s psihomotoričnimi funkcijami (Brannick in drugi 2014, 120), pomenijo pa to, kar oseba zna narediti (Spector 2008, 110).
- *Sposobnosti* se nanašajo na zmožnosti uporabe različnega znanja in veščin v različnih okoliščinah (Brannick in drugi 2014, 120). To je zmožnost naučiti se česa novega, na primer sposobnost igranja glasbenega inštrumenta ali sposobnost govorjenja tujega jezika (Spector 2008, 110).

- *Druge značilnosti* se nanašajo na osebnostne značilnosti, ki jih tradicionalno uvrščamo k pojmu osebnosti ali pa k bolj specifičnim lastnostim, ki so povezane s specifičnim delom (Brannick in drugi 2014, 120). Druge osebnostne značilnosti zajemajo vse tisto, kar ni zajeto v prejšnjih treh domenah. To so interesi, osebnost, fizične značilnosti in prejšnje izkušnje, ki so relevantne za delo (Spector 2008, 110).

Sposobnosti/zmožnosti. Kohont (Kohont 2005, 35) pri opredelitvi sposobnosti in zmožnosti povzema Muska in Pečjaka (2001) ter Lipičnika (1998). Sposobnosti so tiste lastnosti, ki najbolj vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter težav (Musek in Pečjak 2001). Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj nekih zmožnosti (Lipičnik 1998). Slednje so širok pojem, ki zajema znane in neznane človeške lastnosti. Ko Lipičnik govori o človeških zmožnostih v ožjem smislu, misli na sposobnosti, znanje in motivacijo. Ta opredelitev zmožnosti je podobna Kohontovi opredelitvi kompetenc (Kohont 2005, 35). V stroki je znana glavna delitev na kognitivne in fizične sposobnosti, ki se razlikujejo v različnih vidikih (Murphy 2014, 33), denimo po vrstah nalog, pri katerih je nujno izražanje nekih sposobnosti (na primer: obdelava informacij v primerjavi z dvigovanjem, potiskanjem, vlečenjem), pa tudi po obsegu. Kognitivne sposobnosti se lahko izražajo pri različnih nalogah in v različnih okoliščinah, od branja časopisa do pisanja poročila, fizične sposobnosti pa se največkrat uporabljajo v ožjem delovnem okolju. Razlikujejo se tudi po načinu razvoja in trajanju sposobnosti, saj izguba fizičnih sposobnosti nastane prej kot pa izguba ali zmanjšanja kognitivnih sposobnosti. Največja razlika pa izhaja iz njihove strukture ali organizacije. *Kognitivne sposobnosti* so med seboj povezane, fizične sposobnosti pa so bolj edinstvene (Murphy 2014, 33). Razvile so se številne teorije kognitivnih sposobnosti, empirično najbolj potrjene pa so teorije, ki razlagajo hierarhično ureditev, prikazano na sliki 3.6.

Slika 3.6: Domena kognitivnih sposobnosti



Vir: Murphy 2014, 34; Murphy 2010, 10

Na vrhu hierarhičnega modela (Carroll 1993) je faktor g, ki ponazarja stabilne razlike v uspešnosti opravljanja raznolikih kognitivno zahtevnih nalog. Na naslednji ravni so področja sposobnosti, ki ponazarjajo, da povezava med sposobnostmi in uspešnostjo pri opravljanju različno zahtevnih nalog ni stabilna, ampak se bodo pokazale razlike, ki jih lahko združujemo v t. i. grozde. Vsaka od teh sposobnosti ali kategorij sposobnosti je lahko sestavljena iz bolj specifičnih sposobnosti, ki jih lahko združujemo, vendar na nižji ravni (Murphy 2010, 10). *Fizične in motorične sposobnosti* so se pokazale kot relevantne pri različnih delovnih mestih, še posebno pri tistih, ki niso kompleksna (kognitivno zahtevna) in zahtevajo fizične spretnosti, in pri tistih, ki vsebujejo specifične motorične izzive. Z vidika izbirnih postopkov in analize dela je pomembno, da se za specifična delovna mesta ugotovijo specifične fizične in motorične sposobnosti. Med taksonomijami fizičnih sposobnosti je najbolj znana taksonomija, ki jo je razvil Fleishman s sodelavci (Fleishman 1982).

Osebnost (dimenzije osebnosti ali osebnostne lastnosti). Proučevanje povezave med osebnostjo in vedenjem v organizacijah ima dolgo zgodovino. Murphy navaja, da je bilo podano širše soglasje o obstoju empirične povezave med konstrukti normalne osebnosti in delovno uspešnostjo, ta spoznanja pa so uporabna pri načrtovanju in izvajanju programov kadrovanja in razvoja zaposlenih (Murphy 2010, 14). Za opredelitev koncepta »normalna osebnost« se največkrat uporablja petstopenjski model Velikih pet (angl. *Big Five*). Model razlaga, da lahko normalno osebnost opišemo z dimenzijami petih medsebojno povezanih faktorjev in s kognitivnimi sposobnostmi. Po tem modelu je pet glavnih faktorjev osebnosti (Murphy 2010, 14; Bucik in drugi 1995, 33):

- nevroticizem (čustvena stabilnost);
- ekstravertnost (energija, surgentnost);
- sprejemljivost (naklonjenost, prijaznost);
- vestnost (skrbnost) in
- odprtost za izkušnje (mentalna odprtost, intelekt).

Pri proučevanju povezave med osebnostjo in delovno uspešnostjo lahko izhajamo iz dveh pristopov (Murphy 2014, 38–39). V prvem pristopu se lahko uporabljajo »čiste« poddimenzije vseh petih faktorjev (angl. *fine-grained measures*), kar pomeni, da izmerimo sestavne dele posameznih faktorjev in proučujemo njihovo povezavo s posameznimi vidiki delovne uspešnosti. Mogoče je, da so nekateri vidiki (poddimenzije) pomembnejši za posamezna delovna mesta kot pa faktorji (posamično ali v celoti). V drugem pristopu se lahko uporabi kombinacija petih faktorjev. Obstajajo denimo empirične potrditve, da testi integritete zajamejo vidike vestnosti, nevroticizma in strinjanja (Ones in drugi 1993), kar pomeni, da so različne možnosti merjenja in kombiniranja dimenzij osebnosti pri izbirnih postopkih (Murphy 2014, 39).

Interesi in vrednote. Merjenje in ocenjevanje različnih domen ni uporabno samo za napovedovanje delovne uspešnosti posameznikov, ampak tudi za ugotavljanje ujemanja ljudi in delovnih okolij oziroma delovnih področij. Ujemanje vrednot in interesov ljudi z okoljem, v katerem delujejo, je pomembno za dolgoročen uspeh in zadovoljstvo (Murphy 2010, 19). Najbolj znan model ujemanja je teorija Lofquista in Dawisa (angl. *Theory of Work Adjustment*), ki proučuje povezave med potrebami in vrednotami delavcev ter zmožnostjo delovnega okolja, da zadovolji te potrebe in vrednote. Prav tako proučuje ujemanje med veščinami delavca in zahtevanimi veščinami za uspešno opravljanje dela (Murphy 2010, 19). *Interes* lahko opredelimo kot naučen čustveni odziv na določen objekt ali dejavnost. Stvari, ki so nam zanimive, vzbudijo pozitivne občutke, tiste, ki nam niso zanimive, pa lahko vzbudijo nevtralen čustveni odziv ali celo apatičnost in upiranje (Murphy 2014, 39). Pri poklicnem svetovanju in izbiri poklicev je najbolj znan Hollandov model RIASEC (1973), s katerim je pojasnjeno, da lahko poklicne interese zajamemo v šest osnovnih tipov: realistični, raziskovalni, umetniški, socialni, podjetniški in konvencionalni.

Pri proučevanju povezave med vrednotami in delom ne prevladuje le en model, toda najbolj proučevan je model Lofquista in Dawisa (1969), ki smo ga že omenili. Na tem modelu temelji taksonomija delovnih vrednot O*NET v povezavi z različnimi poklici (angl. *O*NET Work Value Taxonomy*). Merjenje interesov in vrednot ne bo razkrilo veliko o delovni uspešnosti, dobimo pa lahko pomembne informacije, ki so povezane z zadovoljstvom, izgorevanjem in stalnostjo. Merjenje interesov in vrednot je lahko zelo uporabno pri razvoju kariere na ravni posameznika in organizacije. Denimo, programi razvoja pri vodenju, kot je že bilo predstavljeno, vsebujejo zaporedje delovnih mest ali dolžnosti. Ocenjevanje interesov in vrednot lahko pripomore k usklajevanju ali pravilnemu načrtovanju razvojnih izzivov, ki bodo prispevali k uspešnemu razvoju posameznikov oziroma njihovih potencialov za vodenje (Murphy 2010, 22).

Temeljna samoocena. Temeljna samoocena (angl. *core self-evaluations - CSEs*) se nanaša na splošne ocene ali sodbe ljudi o njihovi lastni vrednosti in sposobnosti vplivanja na dogodke (Murphy 2014, 41). Sestavljajo jo (Judge 2009, 58) samozavest, samoučinkovitost, mesto nadzora (lokus kontrole) in čustvena stabilnost. Koncept temeljne samoocene bi lahko spadal v domeno osebnosti, vendar Judge razlaga, da se domena in dimenzije osebnosti nanašajo na konsistentnost vedenja v vseh situacijah, temeljna samoocena pa se nanaša na prepričanja. Slednja močno vplivajo na vedenje, torej je temeljna samoocena pravzaprav kognitivna. Čustveno stabilni ljudje, ki verjamejo, da so vredni, sposobni in da lahko vplivajo na svoje okolje, so v različnih situacijah (vključno na delovnem mestu) učinkovitejši in uspešnejši kot pa posamezniki, ki imajo nizko oziroma negativno temeljno samooceno (Murphy 2014, 42). Pri izbirnih postopkih in razvijanju potencialov za vodenje to lahko pomeni, da imajo posamezniki z visoko temeljno samooceno že v izhodišču dobre možnosti za uspeh.

Sodobne organizacije namenjajo veliko sredstev za usposabljanje in razvoj zaposlenih. Procesi razvijanja vodij in vodenja lahko trajajo daljše obdobje, vključujejo razvojne izkušnje, kroženje na delovnih mestih in podobno. Opaziti je mogoče, da se merjenje individualnih razlik ne uporablja za odločanje o usposabljanjih in razvoju, za odločanje v izbirnih postopkih pa se. Nekatere organizacije uporabljajo sistematično ocenjevanje (testi, ocenjevalni centri) za identifikacijo potencialov za vodenje (Murphy 2014, 44).

3.7.5 Metode in tehnike

Za ugotavljanje/merjenje/ocenjevanje (angl. *assessment*) individualnih razlik (psihološko testiranje) so na voljo različne metode in tehnike. Ugotovitve ali rezultati ocenjevanja so podlaga za odločanje v okviru izbirnih postopkov in nameščanja (angl. *selection and placement*) ali v okviru napredovanja in razvoja (angl. *advancement and development*) (Murphy 2010, 3). Avtorji različno uporabljajo izraze, kot so metode ocenjevanja za selekcijo in nameščanje (Spector 2008, 198), selekcijske metode in tehnike (Anderson in drugi 2008, 268), selekcijske tehnike (Howard 2007, 20), metode pridobivanja delavcev in metode izbiranja delavcev (Svetlik 2009). Večina avtorjev ne opredeli razlik med metodo in tehniko in ju uporablja kot sopomenki. V tabeli 3.8 smo povzeli navedbo metod in tehnik različnih avtorjev.

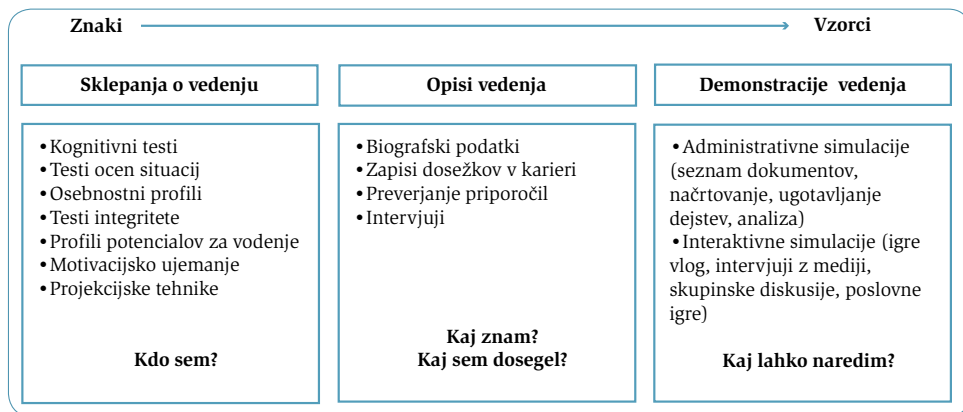
Tabela 3.8: Metode in tehnike v izbirnih postopkih

Selekcijske metode (Cross 2013, 46-50)	Metode ocenjevanja za selekcijo in nameščanje (Spector 2008, 110-135)	Selekcijske metode in tehnike (Anderson idr. 2008, 268-279)	Metode izbiranja delavcev (Svetlik 2009, 285-336)
<ul style="list-style-type: none"> • Seleksijski intervjuji • Psihometrično testiranje • Profiliranje osebnosti • Ocenjevalni centri • Vzorci dela • Grafologija 	<ul style="list-style-type: none"> • Psihološki testi • Biografske informacije • Intervjuji • Vzorci dela 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrazec za prijavo, življenjepis in biografske informacije; • Realistični opisi dela • Intervjuji • Testi kognitivnih sposobnosti • Testi osebnosti • Vzorci dela • Ocenjevalni centri • Priporočila • Samoocenjevanje • Grafologija in astrologija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pisne prijave, dokazila, priporočila in poročila • Testi • Vzorci dela • Ocenjevalni centri • Intervjuji • Zdravniški pregled.

Dober primer oziroma ponazoritev selekcijskih metod za različne domene individualnih razlik pri vodenju podaja Howard (2007, 20-30), ki selekcijske metode razdeli na kontinuumu od znakov vedenja (dispozicije za določen način ravnanja) do primerov oziroma vzorcev vedenja (demonstracije konkretnih vedenj), kot je prikazano na sliki 3.7.

Sklepi o tem, kako se bodo ljudje obnašali v situacijah vodenja, se pridobijo na podlagi njihovih odgovorov na testih (ti vsebujejo pravilne in nepravilne odgovore) ter na podlagi pregleda in ugotavljanja osebnih kvalitete ali prepričanij. Metode v tem sklopu odgovarjajo na vprašanje »Kdo sem?«. Denimo, na podlagi psihološkega testa lahko sklenemo, da je kandidat kot vodja skrben in odprt za nove izkušnje (Howard 2007, 20).

Opisi znanja in izkušenj so izraženi v pisni ali ustni obliki in vsebujejo dejanske informacije o kandidatuvi preteklosti, izkušnjah in razmišljanjih o vedenju v preteklosti ter vedenju v prihodnosti. Metode v tem sklopu odgovarjajo na vprašanja »Kaj sem dosegel?« in »Kaj znam?«. Denimo, biografski podatki podajo informacijo o kandidatovih izkušnjah na vodstvenih delovnih mestih v preteklosti (Howard 2007, 21).

Slika 3.7: Seleksijske metode za izbiranje vodij

Vir: Howard 2007, 21

Demonstracije vedenja lahko opazujemo v simulacijah in pri izvajanju vzorcev dela. Metode v tem sklopu odgovarjajo na vprašanje »Kaj lahko naredim?«. Denimo, kandidat lahko v simulaciji ali igri vlog pokaže svoje veščine reševanja medosebnih konfliktov (Howard 2007, 21).

Podrobnejši opis posameznih metod in tehnik, ki so navedene v tabeli 3.8 in sliki 3.7, presega namen naše analize. Poudarimo lahko pomembnost in vlogo ocenjevalnih centrov (angl. *Assessment centers* - ACs), ki vključujejo kombiniranje naštetih metod (osebnostni testi, testi kognitivnih sposobnosti, intervjuji, vzorci dela, igre vlog itd.). Kombinacija metod in tehnik se lahko izvaja na posebni lokaciji s skupino kandidatov en dan ali več. Vedenje kandidatov opazujejo in ocenjujejo usposobljeni ocenjevalci na podlagi vnaprej določenih dimenzij. V (velikih) organizacijah se ocenjevalni centri uporabljajo za ugotavljanje potencialov, izbirne postopke, napredovanje in razvoj kadra (Anderson in drugi 2008, 274).

3.7.6 Sistem izbirnega postopka

Avtorji kombiniranje in uporabo različnih metod in tehnik pri izbirnem postopku v literaturi različno poimenujejo: piramida kadrovanja, izbirni postopek, seleksijski sistem in seleksijski lijak.

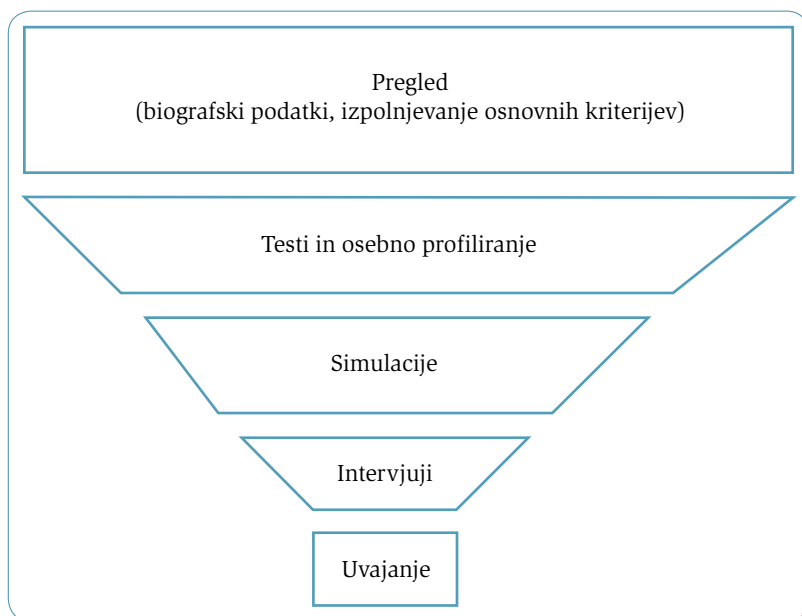
Svetlik povzema Desslerja in navaja, da lahko vsaka organizacija za posamezno vrsto delovnih mest izdela svojo piramido kadrovanja, ki je sestavljena iz ravni, tj. metod izbiranja, ter iz števila kandidatov, ki se pojavljajo na posamezni ravni. Število ravni

je določeno s številom stopenj v postopku izbiranja, v katerih se izločajo neustrezni kandidati (Svetlik 2009, 296). »Celoten izbirni postopek si lahko zamislimo v obliki gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Naš cilj je, da jih neko število pride tudi skozi najgostejše sito. Gre za zaporedje metod izbirnega postopka /.../« (Svetlik 2009, 301)

Howard trdi, da je najboljša praksa pri kadrovanju na področju vodenja kombinirati metode med seboj v selekcijski sistem. Vrsta dela vpliva na to, kako kompleksen bo ta sistem. Praktiki lahko za vodje, za katere je manj kandidatov, vzpostavijo kompleksnejši sistem kot pa za nižje položaje, za katere je veliko več kandidatov (Howard 2007, 30).

Na voljo so številne tehnike kombiniranja informacij, pridobljenih z različnimi metodami, za odločanje o kandidatih za vodje (Howard 2007, 32–35):

- **Mehanično ali klinično kombiniranje.** Odločanje je mogoče na podlagi statističnih formul ali pa na podlagi kliničnih (subjektivnih) sodb (angl. *clinical judgement*). V praksi se oba pristopa največkrat kombinirata tako, da o statistično pridobljenih rezultatih presodijo še strokovnjaki.
- **Selekcijski lijak** (angl. *multiple hurdles*). Smisel selekcijskega lijaka je, da se na začetku uporabijo najcenejše metode in izločijo najbolj neprimerni kandidati, v nadaljevanju pa se na manjšem številu kandidatov uporabijo dražje metode, kot so intervjuji in ocenjevalni centri. Na sliki 3.8 je prikazan primer selekcijskega lijaka, ki kaže uporabljene metode oziroma izločitvene točke za neuspešne kandidate.
- **Individualno ocenjevanje.** Pri individualnem ocenjevanju ocenjevalec, najpogosteje klinični psiholog, interpretira rezultate različnih selekcijskih orodij (življenjepis, testi sposobnosti, profil osebnosti, profil interesov, intervju itd.) in pripravi poročilo oziroma priporočilo o kandidatu (ne)ustreznosti.
- **Ocenjevalni centri.** »Ocenjevalni centri uporabljajo informacije, zbrane z različnimi selekcijskimi orodji, za razvrščanje kompetenc po ravneh in oblikovanje celostne ocene potenciala za vodenje.« (Howard 34, 2007) Metoda ocenjevalnega centra je lahko le ena od ravni v selekcijskem lijaku, mogoče pa je tudi, da se celoten selekcijski sistem izvede kot ocenjevalni center. V drugem primeru to pomeni, da telo, ki odloča, uporabi informacije, zbrane z vsemi orodji, vključno z metodo ocenjevalnega centra (simulacije), in odloča o kandidatih. V tem modelu je ocenjevalni center kot metoda del ocenjevalnega centra kot selekcijskega sistema (Howard 2007, 34).

Slika 3.8: Seleksijski lijak

Vir: Howard 2007, 33

»Za končno odločitev o izbiri delavca, ki smo ga uspešno pripeljali skozi vse stopnje izbirnega postopka oziroma ni med tem sam odstopil, je treba:

- **analizirati** vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in
- med seboj **primerjati** kandidate.« (Svetlik 327 ,2009)

3.8 Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje

3.8.1 Integracija teoretičnih in praktičnih spoznanj

V uvodu v teoretična in praktična izhodišča smo zapisali, da so modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje novejši celoviti pristopi. Nastali so na podlagi proučevanj in prakse pri menedžmentu talentov in se v teoriji in praksi razlikujejo od osnovnega modela izbirnega postopka. Razlika je, da novejši celoviti pristopi zajemajo postopke, metode in tehnike identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z

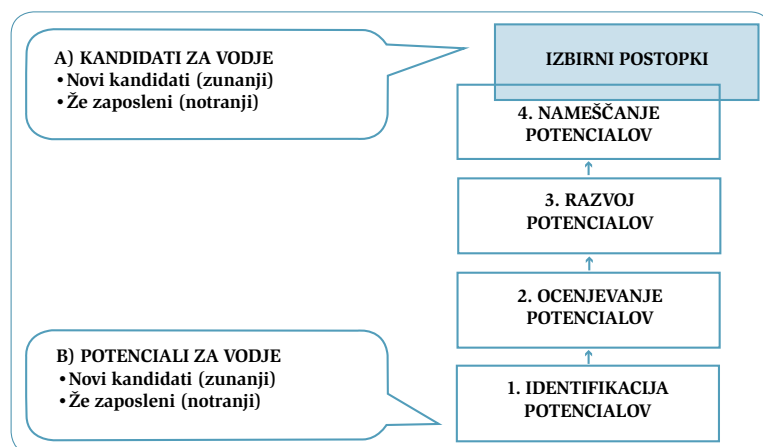
namenom njihovega prihodnjega nameščenja na delovna mesta ali področja dela, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev.

Identifikacija talentov in potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za takojšnjo naslednjo vlogo vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vlogo vodenja v prihodnosti. Hkrati s to idejo se osredotočenost razvojnih aktivnosti pomika od razvoja za *trenutno delovno uspešnost* in razvoja za *delovno uspešnost na naslednjem delovnem mestu* do razvoja za *delovno uspešnost v prihodnosti*. Gre za značilen premik v paradigmi od *kratkoročne izbire* do *dolgoročnega napovedovanja*, najpogosteje za obdobje od tri do deset let in več (Silzer in Church 2009, 378).

Razvojno gledano, obstajajo povezave med menedžmentom talentov in tradicionalnimi pristopi načrtovanja zamenjav na vodstvenih delovnih mestih. V preteklosti so organizacije težave kratkoročnega načrtovanja zamenjav in kadrovanja vodij (premalo ustreznih kandidatov v izbirnih postopkih) reševale z uvajanjem posebnih razvojnih programov za vodenje (programi usposabljanj) ter kandidate pripravljale na takojšnjo namestitev ob sprostitvi nekega delovnega mesta. Šele v zadnjem obdobju (10–15 let) so začele razmišljati o identifikaciji in razvoju talentov za vodenje za dolgoročne potrebe (Silzer in Church 2009, 390).

S slike 3.9 je razvidno, da lahko izbirne postopke vodstvenega kadra izvajamo kot a) zaokrožen proces izbiranja kandidatov za zasedbo nekega vodstvenega delovnega mesta (osnovni model izbirnega postopka) ali pa kot b) sestavni del celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje (identifikacija, ocenjevanje, razvoj in nameščenje potencialov).

Slika 3.9: Izbirni postopki in menedžment talentov pri vodenju



Vir: lastni

Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, se povezujejo z vsemi teoretičnimi in praktičnimi okviri, ki so bili predstavljeni do zdaj. V *strateškem menedžmentu človeških virov – MČV*, ki se ukvarja z izborom kadrovske politike in praks, da bi zagotovili optimalno organizacijsko uspešnost, smo spoznali, da kadrovanje poteka v kompleksnem in nepredvidljivem okolju, da ljudje, ki odločajo, niso zmožni natančno predvideti, katero znanje in veščine bodo potrebne za uresničevanje strategije v prihodnosti, in da je težko napovedati razpoložljivost kadrovske zmogljivosti za prihodnost. V takšnih okoliščinah je treba razpoložljive organizacijske vire usmeriti v razvijanje organizacijske odzivnosti, in sicer tako, da se pridobiva in razvija človeški kapital s širšimi in raznolikimi veščinami in vedenjem. Razvijanje fleksibilnosti obsega fleksibilnost posameznikov in timov ter fleksibilnost na ravni sistema in praks. Modeli, ki bodo predstavljeni, ponujajo raznolike prakse za zagotavljanje fleksibilnih in prilagodljivih posameznikov in timov. Ugotovili smo, da je *menedžment talentov* na makroravni strateški pristop upravljanja človeškega kapitala, na mikroravni pa se odraža v (spremenjenih in prilagojenih) praksah identifikacije, ocenjevanja, razvoja, uporabe in zadrževanja talentov v organizacijah. Modeli, ki bodo predstavljeni, izhajajo iz filozofij in modelov menedžmenta talentov (ekskluzivni subjektivni pristop, inkluzivnost/razvoj in ekskluzivni razvojni pristop), ki zelo poudarjajo identifikacijo in razvoj posameznikov z visokim potencialom. Posameznikom, ki imajo potencial, bodo omogočeni usposabljanje in druge razvojne možnosti. Tudi pri *razvoju vodenja* ugotavljamo, da obstaja popolnoma integriran model v smislu razvojnih faz, katerega osrednji element so razvojne izkušnje, sistemsko pa vključuje identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje. Predstavljen je bil proces izkušnjskega razvoja potencialov za vodenje. Modeli, ki bodo predstavljeni, še bolj ponazorijo posamezne faze integriranega modela. Pregled *osnovnega modela izbirnega postopka* nam je ponudil vpogled v individualne razlike (človeška komponenta) ter v raznolike metode in tehnike izbirnih postopkov, ki se v predstavljenih modelih v nadaljevanju uporabljajo sistematično in podpirajo faze identificiranja, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.

3.8.2 Integrirani model potenciala za vodenje

Integrirani model potenciala za vodenje (angl. *The Leadership Potential BluePrint*) (Silzer in Church 2009; Silzer in Church 2010; Silzer in Davis 2010; Church 2014; Church in Silzer 2014) združuje ideje o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju najpomembnejših značilnosti in veščin posameznikov z visokim potencialom. Model črpa iz filozofije menedžmenta talentov ekskluzivnega subjektivnega pristopa in ekskluzivnega razvojnega pristopa (glej točko 3.5.2). Predstavili bomo pojmovanje potenciala za vodenje, komponente modela, strategije ocenjevanja potenciala za vodenje in strategije razvijanja potenciala za vodenje.

Potencial za vodenje. V poglavju o menedžmentu talentov smo pri analizi definicij pojmov talent in potencial prikazali, da obstajajo organizacijsko specifične (organizacije), akademske (raziskovalci) in strokovne (svetovalna podjetja, kadrovske strokovnjaki) opredelitve, ki pri opredeljevanju talenta in potenciala uporabljajo dimenzije subjektivnost (ljudje) – objektivnost (značilnosti ljudi), inkluzivnost (vsi zaposleni) – ekskluzivnost (izbrane skupine) ter stabilnost (prirojen) – pridobljenost (razvoj). Avtorja modela Silzer in Church na različnih mestih opredelita in komentirata pojme talent, potencial, visok potencial, talent z visokim potencialom, talent za vodenje in potencial za vodenje. Pojem **talent** se v organizacijah uporablja na tri načine: 1) znanje, veščine in sposobnosti posameznika, 2) talentiran posameznik in 3) skupina talentiranih posameznikov (Silzer in Dowell 2010). »*Talent se razlikuje od talenta z visokim potencialom (angl. high-potential talent) ali visokih potencialov po tem, da se pojem talent največkrat nanaša na trenutno izraženo znanje, veščine in sposobnosti, potencial pa se nanaša na možnost razvijanja znanja, veščin in sposobnosti v prihodnosti.*« (Silzer in Davis 2010, 499) Večina organizacij uporablja pojem **potencial** ali **visok potencial** (angl. *high potential*) za posameznike, ki imajo zmožnost razviti dodatno znanje, veščine in sposobnosti z namenom, da bodo v prihodnosti lahko uspešni in učinkoviti v različnih organizacijskih vlogah. Potencial je torej bolj povezan z možno delovno uspešnostjo v prihodnosti kot pa s trenutno delovno uspešnostjo. To pomeni, da organizacije iščejo talentirane posameznike z visokim potencialom z namenom prispevati k večji organizacijski uspešnosti v prihodnosti (Silzer in Davis 2010, 499). Delovna uspešnost v prihodnosti se nanaša na vprašanje »Talent za kaj?«. Silzer in Church razlagata, da obstajajo tri razvojne faze definicije visokega potenciala (Silzer in Church 2010, 226–227):

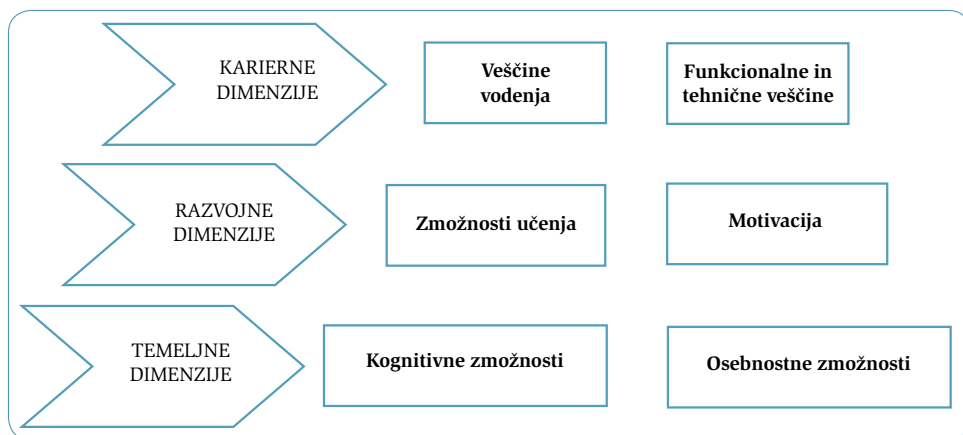
- *Pogled nazaj.* Poudarjanje delovne uspešnosti v preteklosti in identifikacija znanih posameznikov z visoko delovno uspešnostjo, opredeljeno na podlagi letnih ocen delovne uspešnosti na trenutnem delovnem mestu (ocena delovne uspešnosti).
- *Bližnja prihodnost.* Poudarek je na ujemanju kandidatov z obstoječimi in znanimi položaji na višjih organizacijskih ravneh. Kljub temu da je mišljena usmerjenost v prihodnost, gre za ujemanje »znanih« oseb z »znanimi« delovnimi mesti (organizacijska raven, strateški položaj).
- *Oddaljena prihodnost.* Poudarjanje napovedovanja uspeha v nejasnih prihodnjih vlogah. Napovedovanje delovne uspešnosti na širših delovnih področjih ali pri vodstvenih vlogah, ki bodo v prihodnosti drugačne. Organizacije morajo opredeliti dejavnike ali značilnosti, ki bodo napovedale delovno uspešnost v prihodnosti v različnih vlogah in položajih (globina in vloga).

Avtorja znotraj modela opredelita **potencial za vodenje** ali **visok potencial za vodenje** širše, v smislu vodstvenih sposobnosti in organizacijskih vlog. Visok potencial za vodenje se lahko izrazi v napredovanju in z visoko delovno uspešnostjo na delovnih mestih vodij na višjih položajih. »*Potencial za vodenje je potrjen, ko posamezniki po-*

zneje postanejo uspešni vodje, izziv pa je, kako identificirati takšne posameznike zgodaj v njihovi karieri na podlagi tistih sposobnosti, veščin, značilnosti in vedenja, ki so zanesljivi prediktorji/napovedniki poznejšega uspešnega vodenja.» (Church in Silzer 2014, 52) Tudi drugi avtorji, ko govorijo o potencialu za vodenje in talentu za vodenje (angl. *leadership talent*), ločijo med potencialom (zmožnost), ki ga je treba razvijati do stopnje talenta (realizirana zmožnost) in potencialom, potrebnega za uspeh v prihodnosti (McCall in McCauley 2014, 5).

Komponente modela. Model ponuja tri kategorije dimenzij in šest gradnikov, ki so okvir osebnostnih lastnosti, sposobnosti, znanja in veščin, te pa skupaj sestavljajo potencial za vodenje. Gradniki so relativno neodvisni med seboj (posameznik je lahko močan na enem področju in šibak na drugem), lahko pa se tudi dopolnjujejo (vsak gradnik lahko dodatno prispeva k učinku posameznega gradnika). Skupaj torej označujejo značilnosti in veščine, ki jih posameznik lahko ima in izraža. Za vsak gradnik obstajajo strategije ocenjevanja in razvoja (glej v nadaljevanju). Posameznik lahko uporabi različne pristope razvijanja in prilagajanja svojih veščin in sposobnosti na vseh področjih, in to z namenom uresničevanja potenciala za vodenje – podpiranja njegovega uspeha v vlogi vodij (Church in Silzer 2014, 52). Na sliki 3.10 so prikazani dimenzije in gradniki potenciala za vodenje.

Slika 3.10: Potencial za vodenje



Vir: povzeto po Church 2014, 54; Church in Silzer 2014, 53; Silzer in Church 2009, 401

Avtorja sta pri oblikovanju modela upoštevala, da obstajajo komponente potenciala, ki so relativno stabilne in se težko spreminjajo, ter komponente, ki se jih je mogoče naučiti in jih razviti. Večina kadrovskih strokovnjakov razume to dvojnost in razlikuje selekcijske in razvojne spremenljivke. Avtorja v prvo uvrščata *temeljne dimenzije*, v drugo pa *karijerne dimenzije*. Oblikovala sta tudi tretjo skupino, tj. *razvojne dimenzije*,

ki vplivajo na učenje in nastopajo kot intervenirajoče spremenljivke, ki lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika (Silzer in David 2010, 506). V tabeli 3.9 so podrobneje predstavljene komponente potenciala za vodenje.

Tabela 3.9: Integrirani model potenciala za vodenje

Temeljne dimenzije – konsistentne in stabilne, težko jih razvijamo ali spreminjamo
Kognitivne <ul style="list-style-type: none"> • Konceptualno ali strateško razmišljanje • Kognitivne sposobnosti • Upravljanje s kompleksnostjo
Osebnostne <ul style="list-style-type: none"> • Medosebne veščine, družabnost • Prevlada (dominantnost) • Čustvena stabilnost, odpornost
Razvojne dimenzije – spodbujajo ali zavirajo rast in razvoj na drugih področjih
Učenje <ul style="list-style-type: none"> • Učna prilagodljivost • Učna orientacija • Odprtost za povratne informacije
Motivacija <ul style="list-style-type: none"> • Notranje gonilo, energija, usmerjenost v dosežke • Karijerne ambicije • Prezemanje tveganja, usmerjenost v rezultate
Karijerne dimenzije – zgodnji kazalniki kasnejših kariernih veščin
Vodenje <ul style="list-style-type: none"> • Veščine vodenja, delo z ljudmi (splošno) • Razvijanje drugih • Vplivanje, izzivanje statusa quo, menedžment sprememb
Delovna uspešnost <ul style="list-style-type: none"> • Delovna uspešnost, povezana s karierno potjo • Delovne izkušnje, povezane s karierno potjo
Znanje, vrednote <ul style="list-style-type: none"> • Funkcionalno in tehnično znanje in veščine • Kulturno ujemanje – vrednote in norme povezane s kariero

Vir: Silzer in Davis 2010, 507; Silzer in Church 2009, 401

Temeljne dimenzije so konsistentne in težko spremenljive. Pri odraslih so relativno stabilne v različnih situacijah, izkušnjah in časovnih obdobjih. Poudarek je na spremenljivkah osebnosti in kognitivnih sposobnostih, ki jih ni mogoče razviti ali spreminjati brez izrednih posegov in pomoči drugih ljudi in jih je mogoče meriti na isti ravni med celotnim trajanjem kariere odraslega posameznika (Silzer in Davis 2010,

506). Posamezniki, ki imajo visok potencial, so pametnejši, razmišljajo strateško in imajo kombinacijo osebnostnih lastnosti, ki vključujejo močne medosebne veščine, nadpovprečno osebno občutljivost in družabnost (Church 2014, 54).

Razvojne dimenzije so dimenzije, ki spodbujajo ali zavirajo posameznikov razvoj. So intervenirajoče spremenljivke pri učenju in se lahko uporabijo kot kazalnik tega, ali se bo posameznik razvijal in naučil dodatnih oziroma novih veščin. Lahko se različno izražajo v različnih situacijah, največja verjetnost pa je, da bodo izražene, ko ima posameznik močan osebni interes na nekem področju, ima možnost učenja na nekem področju in ima močno podporno okolje. Če posamezniki dobijo ustrezne razvojne izkušnje, se lahko sčasoma spremenijo na teh dimenzijah (Silzer in Davis 2010, 506). Na podlagi teh dimenzij so posamezniki z visokim potencialom tisti, ki se radi učijo, so odprti za povratne informacije in osebni razvoj ter si želijo uspeha in dosežkov (Church 2014, 55).

Karierne dimenzije so največkrat karierno specifične in delujejo kot kazalnik poznejšega uspeha v specifični karieri. Denimo, dobre komunikacijske veščine so lahko dober znak potenciala za uspešnost v vlogah vodenja na različnih ravneh. Katere so najpomembnejše, je odvisno od posamezne karierne poti, vse pa odgovarjajo na vprašanje »Potencial za kaj?« (Silzer in Davis 2010, 506).

Model torej vsebuje skupne in specifične komponente potenciala. Med skupne komponente spadajo kognitivne in osebnostne dimenzije iz kategorije temeljnih dimenzij ter učenje in motivacija iz razvojnih dimenzij. Specifične komponente so vodenje, delovna uspešnost ter funkcionalno/tehnično znanje in veščine. Temeljne in razvojne dimenzije lahko napovejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov, ne glede na karierno pot, seveda pa bo raven zahtevanih temeljnih dimenzij odvisna od ciljne karierne vloge. Tudi razvojne dimenzije so relevantne za prihodnje učenje in razvoj na različnih kariernih poteh. Verjetno je, da oseba z visokim potencialom trenutno še nima končnega znanja in veščin, potrebnih v prihodnosti, ampak jih mora še razviti. Razvojne dimenzije so torej kazalnik potenciala osebe, da je zmožna nadaljnega učenja in razvoja. Karierne dimenzije, kot sta vodenje in funkcionalno znanje, so različno pomembne za različne karierne skupine in bazene talentov. Veščine vodenja so lahko kazalnik potenciala za uspeh na vodstvenih delovnih mestih, ampak niso pomembne za posameznike, ki si želijo strokovnejše ali bolj tehnične kariere (Silzer in Davis 2010, 508). Avtorja tako poudarjata, da je model potenciala mogoče uporabiti za oblikovanje profilov potenciala za različne poklicne in profesionalne skupine, in ne le pri vodenju.

Identifikacija in merjenje potenciala. Ko imamo izdelan model potenciala za vodenje za specifično situacijo, sledi odločanje o tem, kako identificirati in izmeriti poten-

cial za vodenje (angl. *assessment*). Dejavniki, ki vplivajo na ocenjevanje, so značilnosti posameznih komponent potenciala in načini njihovega merjenja ter časovna dimenzija v razvoju kariere posameznika ali skupine (Silzer in Church 2009, 403). Temeljne dimenzije (kognitivne sposobnosti in osebnostne lastnosti) so zelo stabilne in se lahko merijo v različnih fazah kariernega razvoja. Karierne dimenzije se lahko postopno razvijajo v daljšem časovnem obdobju oziroma v različnih fazah posameznikove kariere. Kako jih merimo, je torej odvisno od posameznikove karierne faze. Denimo, pri vodenju lahko v zgodnji fazi merimo timsko delo in sodelovanje z drugimi. V naslednji fazi je lahko poudarek na veščinah vplivanja. Pozneje je lahko poudarek na uspehu pri vodenju velikih medfunkcijskih timov itd. Čeprav so razvojne dimenzije večinoma stabilne, lahko ostanejo latentne oziroma neizražene zaradi vpliva konteksta in situacije. Posameznik morda ni izbral prave karierne poti ali vloge, vodja lahko onemogoča uresničevanje kariernih interesov ali pa organizacija ne ponuja dovolj razvojnih možnosti. Identifikacija (in razvoj) razvojnih dimenzij je torej odvisna od tega, ali je oseba ustrezno umeščena v pravo situacijo in kontekst (Silzer in Church 2009, 403). Identifikacijski proces je v različnih fazah lahko zelo podoben (Silzer in Church 2009, 404):

1. merjenje temeljnih dimenzij;
2. merjenje stabilnih razvojnih dimenzij in merjenje od situacije odvisnih drugih razvojnih dimenzij;
3. merjenje (karierni fazi) primernih kariernih dimenzij.

Na voljo so različne metode in tehnike za merjenje dimenzij potenciala za vodenje. V tabeli 3.10 so povzete uporabne metode in tehnike za ocenjevanje potenciala (glej tudi točko 3.7).

Tabela 3.10: Uporabne metode in tehnike za ocenjevanje potenciala

	Testi	In-tervjuji	Ocenje- vanje 360	Ocene nepo- sredne- ga vodje	Specialne ocenje- valne lestvice	Vzorci vedenj	Merila delovne uspešnosti
Temeljne dimenzije							
•kognitivne	×	(×)		(×)	×	×	(×)
•osebnostne	×	×		(×)	×	×	(×)

Razvojne dimenzije							
•Učenje	×	×	(×)	×	×	×	(×)
•Motivacija	×	×	×	×	×	(×)	(×)
Karierne dimenzije							
•Vodenje		×	×	×	×	×	×
•Delovna uspešnost		×		×	×		×
•Znanje	×	×	(×)	×	×	×	×
Opomba: X – prve ali bolj uporabne metode, (x) – druge ali sekundarne metode							

Vir: Silzer in Davis 2010, 511

Razvoj potenciala. Kako lahko razvijamo potencial za vodenje? Na podlagi zbranih podatkov se lahko odločamo o ustreznih ukrepih za vse tri glavne komponente potenciala za vodenje. Ker so temeljne dimenzije relativno stabilne, je obseg razvojnih možnosti omejen. Znotraj temeljnih dimenzij se z ukrepi poskušajo uresničiti naslednji cilji: a) povečati samozavedanje in razumevanje posledic kombinacije osebnostnih lastnosti in kognitivnih sposobnosti posameznika, b) razviti specifične veščine, ki posamezniku omogočajo prilagoditev, uporabo močnih točk in/ali ublažitev šibkih točk in potencialnega izgorevanja ter c) razvijanje in razumevanje osebnostne sestave timov in ustvarjanje sinergije. Mogoči ukrepi so (Church 2014, 56):

- individualna povratna informacija in orodja za ocenjevanje – 360 in v povezavi z različnimi gradniki potenciala za vodenje;
- ciljno usmerjen coaching in mentorstvo z namenom razvijati nove veščine in znanje;
- razvijanje veščin, povezanih s timskim delom itd.

Razvojne dimenzije vsebujejo kombinacijo stabilnih osebnostnih značilnosti in veščin, ki jih je mogoče razvijati. Razvojni cilji so: a) povečati osredotočenost na sposobnost integriranja, učenja in uporabe naučenega znanja in veščin v novih okoliščinah, b) povečati motivacijo, energijo in osebno zavzetost za delo, kariero in organizacijo ter c) povečati samozavedanje o razvojnih dimenzijah (močne in šibke točke). Mogoči ukrepi so (Church 2014, 56):

- izkušnjsko učenje (angl. *appreciative experiential learning*), načrtovanje kritičnih izkušenj za trenutne in prihodnje vloge, zagotavljanje reflektivnega učenja znotraj delovnih izkušenj;
- upravljanje kariere, kratkoročno in dolgoročno karierno načrtovanje, vidna podpora in razvoj za doseganje kariernih ciljev;
- individualna povratna informacija in orodja za ocenjevanje – v povezavi z razvojnimi dimenzijami.

Na vrhu modela so karierne dimenzije, ki so sestavljene iz znanja, veščin in kompetenc pri vodenju in na strokovnem področju. Te dimenzije je tudi najlažje meriti in razvijati. Skupaj sestavljajo sposobnosti in zmožnosti, ki jih posameznik pridobi sčasoma in ki ločijo povprečno delovno uspešnost od potenciala. Razvojni cilji so: a) povečati veščine vodenja na strateških področjih in skladno z izbranim kompetenčnim modelom vodenja, b) poglobiti funkcionalno znanje in veščine in/ali razširitev znanja in veščin na drugih funkcionalnih področjih ter c) povečati samozavedanje o kariernih dimenzijah. Mogoči ukrepi so (Church 2014, 56):

- programi na področju razvoja vodenja, akcijsko učenje, delovne skupine, posebni projekti, nove naloge za razvijanje specifičnih veščin;
- coaching, mentorstvo, skupinski ukrepi, formalno izobraževanje, e-učenje;
- individualna povratna informacija in orodja za ocenjevanje – v povezavi s kariernimi dimenzijami.

»Organizacije lahko izvajajo programe, procese in ukrepe, ki so usmerjeni v razvoj različnih vidikov potenciala za vodenje, na različnih organizacijskih ravneh in med celotno kariero posameznika.« (Church 2014, 60)

3.8.3 Consensus model potenciala za vodenje

Consensus model potenciala za vodenje temelji na analizi podatkov, zbranih s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami. Avtorja (Dries in Pepermans 2012) sta na podlagi obsežnega pregleda literature oblikovala model, ki združuje glavna merila za identifikacijo potenciala za vodenje. Za različna merila v modelu sta opredelila razpoložljive merske instrumente in njihovo povezavo z uspešnostjo vodenja. Model sta testirala na vzorcu vodij na nižjih ravneh, vodij na najvišjih ravneh in kadrovske strokovnjakov. Tako sta želela ugotoviti stopnjo soglasja med tistimi, ki so v praksi udeleženi v procesih identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje. Predstavljene bodo komponente modela ter priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje modela.

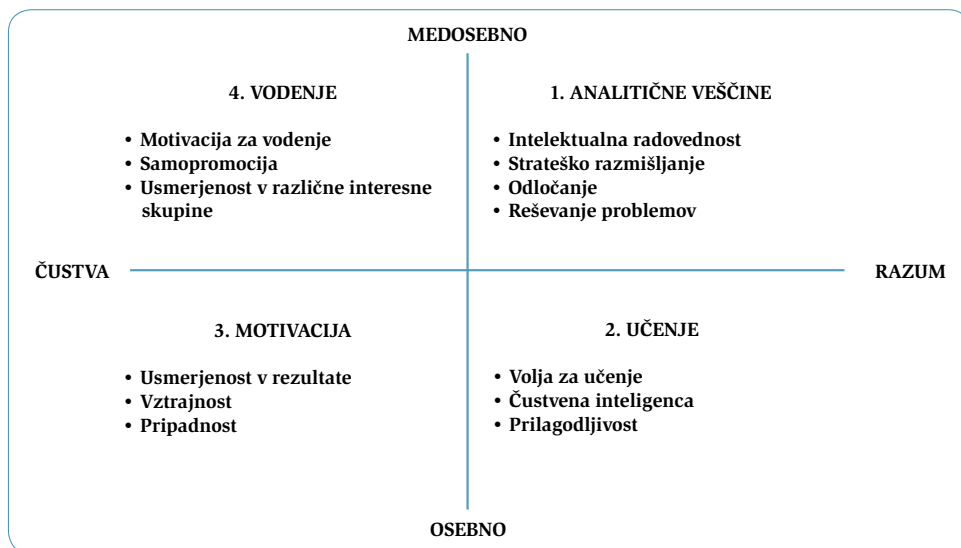
Komponente modela. Avtorja modela sta sledila pozivu Silzerja (Silzer 2010), avtorja integriranega modela potenciala za vodenje, k poglobljenemu proučevanju meril, ki

se uporabljajo za identifikacijo potencialov za vodenje. Trendi, ki se kažejo v praksi identifikacije potenciala za vodenje v organizacijah, so (Dries in Pepermans 2012, 362):

- razlikovanje med delovno uspešnostjo in potencialom;
- premik od identifikacije potenciala »po občutku« k uporabi veljavnih modelov potenciala za vodenje;
- od ad hoc pristopov k umeščanju identifikacije potencialov za vodenje v strateški pristop menedžmenta talentov in
- vključevanje vodij z vseh ravni v procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.

Na podlagi obsežnega pregleda literature sta identificirala 77 meril in jih združila v model potenciala za vodenje, ki je sestavljen iz štirih kvadrantov, kot je prikazano na sliki 3.11. Prva, horizontalna dimenzija je označena kot čustva - razum. Merila potenciala za vodenje so na strani čustev osredotočena na motivacijo in akcijo, na kognitivni strani pa na posameznikove analitične sposobnosti. Druga, vertikalna dimenzija je označena kot medosebno - osebno. Medosebna dimenzija se nanaša na interakcijo med posameznikom in okoljem, osebna dimenzija pa se nanaša na posameznikov notranji svet. Dvodimenzionalni model potenciala za vodenje združuje 13 faktorjev v štiri kvadrante (Dries in Pepermans 2012, 364-365).

Slika 3.11: Consensus model potenciala za vodenje



Vir: povzeto po Dries in Pepermans 2012, 365

1. Analitične veščine (angl. *analytical skills*) zajemajo štiri faktorje: *intelektualno radovednost* (na primer odprtost za povratno informacijo in nove ideje), *strateško razmišljanje* (na primer širši vpogled v poslovne procese in organizacijo), *odločanje* (na primer odločnost in asertivnost) in *reševanje problemov* (na primer dobro in hitro reševanje problemov). Ta kvadrant poleg inteligence, ki je dober napovednik uspešnosti vodenja, vključuje tudi preoblikovanje informacij v akcijo in opisuje, kako so lahko informacije, odločitve in problemi kompleksnejši na višjih organizacijskih ravneh, sposobnost spopadanja s kompleksnostjo pa je ključni kazalnik potenciala za vodenje (Dries in Pepermans 2012, 373).

2. Učenje (angl. *learning agility*) je zajeto s tremi faktorji. To so: *volja za učenje* (na primer aktivno iskanje novih priložnosti za učenje), čustvena *inteligenca* (na primer vzdrževanje stabilne samopodobe tudi v stresnih ali novih situacijah) in *prilagodljivost* (na primer odprtost za spremembe zaradi novih okoliščin). Ta kvadrant poudarja pomembnost pripravljenosti in sposobnosti prihodnjih vodij za izkušensko učenje. Agilnost za učenje je dober kazalnik, da bodo kandidati za vodje uspešno pridobili in razvili potrebne kompetence za vodenje (Dries in Pepermans 2012, 373).

3. Motivacija (angl. *drive*) obsega tri faktorje: *usmerjenost v rezultate* (na primer motivacija za konstantno doseganje visokih rezultatov), *vztrajnost* (na primer vzdrževanje visoke ravni energije tudi v težavnih situacijah) in *pripadnost* (izražanje globoke notranje zavzetosti za relevantne cilje). Ta kvadrant nakazuje, da vsakdo, ki si želi postati vodja, ni sposoben žrtvovati vsega za to, kar vodenje prinaša. Biti vodja pomeni dolge delavnike, osebno žrtvovanje in veliko odgovornost. Talentirani ljudje se razlikujejo po tem, koliko središčno je delo v njihovem življenju (Dries in Pepermans 2012, 373).

4. Vodenje (angl. *emergent leadership*) oziroma znaki vodenja obsegajo tri faktorje: motivacijo za vodenje (na primer samoiniciativno prevzema vlogo vodje), *samopromocijo* (na primer znanje o tem, kako poskrbeti za lastno vidljivost in kredibilnost) in *usmerjenost v različne interesne skupine* (na primer sposobnost identificirati različne interesne skupine in izboljšati interakcijo z njimi). Ta kvadrant opisuje, da morajo biti prisotne določene lastnosti ali znaki, da bi lahko nekoga identificirali kot visok potencial za vodenje. Čeprav je pravkar navedeno samoumevno, so v praksi vodje največkrat izbrani na podlagi (strokovnih) sposobnosti in dosežkov, in ne na podlagi svoje karijerne usmerjenosti. Številne študije kažejo slabosti »siljenja« uspešnih strokovnjakov na vodstvena delovna mesta (Dries in Pepermans 2012, 374).

Priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje modela. Avtorja sta strukturo modela testirala na vzorcu, ki so ga sestavljali vodje (nižja in najvišja organizacijska raven) in kadrovske strokovnjake. V nasprotju s pričakanji, da bo vsaka skupina imela

drugačen pogled na potencial za vodenje (vodje na nižjih ravneh – kratkoročna delovna uspešnost, kadrovski strokovnjaki – karierne ambicije in razvojne potrebe, najvišji vodilni – vidnost, karizmatičnost in asertivnost), so rezultati pokazali, da je razumevanje ali soglasje o merilih in komponentah potenciala za vodenje podobno (Dries in Pepermans 2012, 374).

Ne glede na dober rezultat avtorja predlagata, da je treba pri prihodnjem testiranju univerzalnih modelov potenciala za vodenje upoštevati tudi dejavnike, ki se nanašajo na specifične organizacijske in kulturne okoliščine (Dries in Pepermans 2012, 374; Silzer in Church 2010). Z drugimi besedami, testiranje modela v specifičnem organizacijskem kontekstu lahko pokaže na organizacijsko specifična ali želena merila potenciala za vodenje. Pri policijskih organizacijah bi to pomenilo testiranje modela med različnimi deležniki (vodje na vseh treh organizacijskih ravneh, kandidati za vodje, kadrovski strokovnjaki itd.) in preverjanje, ali obstaja soglasje o tem, kakšen bi bil optimalni model potenciala za vodenje v policijskih organizacijah.

Consensus model potenciala za vodenje priporoča organizacijam priporoča, da v procesu identifikacije potencialov za vodenje ugotavljajo (Dries in Pepermans 2012, 375):

1. raven sposobnosti prihodnjih vodij za ravnanje z vse večjo kompleksnostjo informacij, odločitev in problemov;
2. stopnjo pripravljenosti in sposobnosti prihodnjih vodij za izkušensko učenje;
3. stopnjo ambicioznosti in motivacijo prihodnjih vodij ter
4. stopnjo usmerjenosti potencialnih prihodnjih vodij za vodenje.

3.8.4 Drugi modeli potenciala za vodenje

Oba modela, ki sta že bila predstavljena, upoštevata merila drugih modelov potenciala za vodenje. V tabeli 3.11 so povzete glavne komponente starejših modelov.

Tabela 3.11: Glavne komponente modelov potenciala za vodenje

Avtorji	Glavne komponente
Hogan, Curphy in Hogan 1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iznajdljivost (angl. surgency) 2. Čustvena inteligenca (angl. emotional intelligence) 3. Vestnost (angl. conscientiousness) 4. Družabnost (angl. agreeableness) 5. Intelekt (angl. intellectance)
Hezlett, Ronnkvist, Holt in Hazucha 1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strokovnost (angl. thought leadership) 2. Rezultati (angl. results leadership) 3. Ljudje (angl. people leadership) 4. Samorazvoj (angl. self-leadership)
Spreitzer, McCall in Mahoney 1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. Končne kompetence (angl. end-state competencies) 2. Kompetence za učenje (angl. learning-oriented competencies)
Lombardo in Eichinger 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ljudje (angl. people agility) 2. Rezultati (angl. results agility) 3. Intelekt (angl. mental agility) 4. Spremembe (angl. change agility)

Vir: povzeto po Dries in Pepermans 2012, 384–385

Iz poimenovanj posameznih komponent in njihove vsebine (podrobnejši sezname meril za vsako komponento) lahko ugotovimo, da večina modelov vsebuje merila glede osebnosti, mentalnih sposobnosti, motivacije za učenje in razvoj ter merila, ki nakazujejo osnovne kompetence in dovzetnost za vodenje.

Predstavili bomo še dva modela, ki sta bila razvita na drugih področjih (načrtovanje zamenjav, razvoj vodenja), vsebinsko pa sta lahko umeščena v okvir strateškega menedžmenta talentov (modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje). Prvi je model oziroma matrika delovne uspešnosti in potenciala za vodenje (angl. *9 box performance-potential matrix, performance and potential matrix*), drugi pa je model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov pri vodenju (angl. *three stage process of high-potential management*).

Matrika delovne uspešnosti in potenciala za vodenje (Conger in Fulmer 2003, Paese 2010) je orodje, ki ga organizacije uporabljajo za oblikovanje bazena talentov ali za sprotno spremljanje razvoja posameznikov, ki so že izbrani in uvrščeni v bazen potencialov za vodenje. Matrika, ki je nastala na podlagi proučevanja praks v uspešnih organizacijah, je sestavljena iz dveh dimenzij: iz delovne uspešnosti ali rezultatov in iz potenciala za vodenje ali vedenja vodij/kandidatov (slika 3.12).

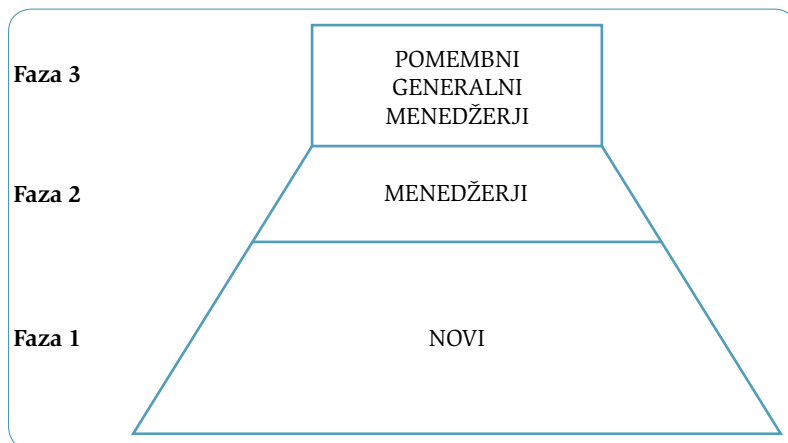
Slika 3.12: Matrika delovne uspešnosti in potenciala za vodenje

DELOVNA USPEŠNOST »Kaj?«	Visoka	6	3	1
	Srednja	8	5	2
	Nizka	9	7	4
		Nizek	Srednji	Visok
		POTENCIAL »Kako?«		

Vir: povzeto po Conger in Fulmer 2003, 5 in Paese 2010, 481

Vertikalna os označuje rezultate delovne uspešnosti in odgovarja na vprašanje »Kaj?«: kakovost storitev in/ali količina produktov glede na standarde in postavljene cilje. Horizontalna os meri potencial in odgovarja na vprašanje »Kako?«: vrste vedenja, ki so opredeljene s kompetenčnim modelom ali pa merila izbranega modela potenciala za vodenje. Polja v zgornjem desnem delu (1, 2, 3) obsegajo »ključne talente«, zaposlene, ki jim je omogočen pospešen razvoj. Zaposleni v tej skupini presegajo pričakovanja vsaj na eni od dveh dimenzij. Za zaposlene, ki ne dosegajo pričakovane delovne uspešnosti (polja 4, 7, 9), se lahko čim prej naredijo -60 do -90dnevni razvojni načrti. Tretja skupina so zaposleni, ki sicer dosegajo pričakovano delovno uspešnost, ampak ne izražajo potenciala (polji 6 in 8). Njim se lahko ponudijo na primer coaching in osebni razvojni načrti. Če se stanje pri potencialu vodenja (vedenja) ne izboljša, se uvrstijo v prejšnjo skupino. Ocenjevanje in pregled se lahko uporabljata občasno, rezultati pa so namenjeni za motiviranje zaposlenih in za ustrezno odločanje o razvojnih ukrepih (Conger in Fulmer 2003, 5).

Model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov na področju vodenju je eden izmed zgodnjih sistematičnih pristopov k izvajanju programov, namenjenih visokim potencialom (angl. *high-potential program*, *high-flyer management development program*) (Derr in drugi 1988, Burke 1997, Larsen in drugi 1998). Skupina avtorjev (Derr in drugi 1988) je opravila raziskavo v 33 ameriških korporacijah in pri pregledu dobrih praks ugotovila, da obstajajo tri faze menedžmenta visokih potencialov: identifikacija kandidatov (faza 1), razvoj kandidatov (faza 2) in nameščanje kandidatov na vodstvena delovna mesta (faza 3). Menedžment visokih potencialov za vodenje v organizacijah je ponazorjen z obrnjenim lijakom (slika 3.13), ki v spodnjem delu vsebuje velik bazen kandidatov oziroma potencialov, ki se razvijajo in tudi odpa-dejo na poti do vrha.

Slika 3.13: Faze razvoja visokih potencialov

Vir: povzeto po Derr in drugi 1988, 277

Faza 1. Cilj te faze je oblikovati bazen novoizbranih visokih potencialov. Ta skupina lahko vsebuje novozaposlene, ki so končali elitne akademske izobraževalne programe, ali pa zaposlene s tri- do osemletnimi izkušnjami, ki so bili neformalno ali formalno identificirani kot zelo uspešni (angl. *high performers*) in izbrani za nadaljnji razvoj. Razvoj lahko obsega tudi od deset do 15 let razvoja in nabiranja delovnih izkušenj na različnih (vodstvenih) delovnih mestih. Poudariti moramo, da v tem modelu (in v tistem obdobju) še niso uporabljali opredelitev in konceptov potenciala za vodenje kot v že predstavljenih modelih (integrirani model in konsenzus model). Uvrstitve v bazen potencialov je bila odvisna predvsem od (pretekle in trenutne) delovne uspešnosti in mnenja neposrednega vodje. Poimenovanje kategorij potencialov je bilo povezano z razvojno stopnjo: *novi* – na novo zaposleni in že uspešni zaposleni; *menedžerji* – vodje, ki so že na vodstvenih delovnih mestih, ter *pomembni generalni menedžerji* – kandidati za najvišja vodstvena delovna mesta (glej sliko 3.13).

Faza 2. V tej fazi se vsem, ki so bili uspešni na prvih položajih in imajo status potenciala za vodstvena delovna mesta, ponudijo številna usposabljanja in različne razvojne izkušnje, vključno z načrtovanjem napredovanj. Najpogostejši kategoriji razvojnih pristopov v tej fazi sta usposabljanje na delovnem mestu (angl. *on-the-job training*) (kroženje na delovnih mestih, coaching, posebne naloge, delovne skupine, mentorstvo itd.) in učenje v učilnicah (angl. *classroom instruction*) (izobraževalni programi na univerzah in poslovnih šolah ali/in interni izobraževalni kampusi).

Faza 3. V tretji fazi ostanejo kandidati, ki jih je organizacija razvijala in ki so pripravljeni za prevzemanje najodgovornejših delovnih mest. Zanje so se pripravljene tudi

žrtvovati, jasno pa so se pokazali kot odlični vodje (angl. *high-level leaders*). To je skupina, ki je pripravljena za zasedbo višjih in najvišjih vodstvenih delovnih mest v organizacijski hierarhiji.

Na podlagi proučevanj dobrih praks izvajanja programov menedžmenta potencialov za vodenje so bila oblikovana tudi priporočila za ključne odločitvene točke v procesih 1) ugotavljanja potreb, 2) načrtovanja programa in 3) izvajanja programa oziroma razvoja potencialov (Burke 1997, 19–23).

Ugotavljanje potreb za program visokih potencialov za vodenje se nanaša na naslednje aktivnosti (Burke 1997, 19–20):

- *opredelitev specifičnih potreb za program;*
- *utemeljitev, kako bo program podprl strateške cilje organizacije in prihodnje potrebe glede vodstvenega kadra;*
- *opredelitev prednosti programa za organizacijo, visoke potenciale – kandidate in preostale zaposlene.*

Organizacija mora jasno opredeliti potrebe za uvedbo programa visokih potencialov za vodenje in utemeljiti, kako bo program zadovoljil te potrebe. Utemeljiti je treba strateške prednosti programa za visoke potenciale.

Načrtovanje programa visokih potencialov za vodenje se nanaša na (Burke 1997, 20–21):

- *Opredelitev meril za visok potencial za vodenje.* Skladno s cilji programa je treba izbrati merila za visok potencial. Omenili smo že, da so v preteklosti največkrat uporabljali podatke o delovni uspešnosti kandidatov in ocene neposrednih nadrejenih, v sodobnejših modelih pa se uporablja širši izbor meril (glej integrirani model potenciala za vodenje in consensus model potenciala za vodenje).
- *Oblikovanje komunikacijske strategije.* Pomembno je, da organizacija jasno sporoči cilje programa, razloži merila in opiše postopek vsem zaposlenim. Tako se zagotavlja tudi večja verodostojnost programa.
- *Odločitev o statusu visokih potencialov.* V literaturi obstajajo različna mnenja o tem, ali naj bodo kandidati seznanjeni z dejstvom, da so v bazenu potencialov, ali ne. Prednost preglednosti je, da so lahko kandidati, ki poznajo svoj status, še bolj motivirani za svoj razvoj in prispevek organizaciji. Prav tako lahko javni in pregledni način ravnanja s človeškimi viri prispeva k izogibanju kakršnim koli pravnim zapletom pri zaposlitvenih razmerjih.
- *Določitev časovnega okvira za identifikacijo potencialov.* Kdaj se izvedeta identifikacija in ocenjevanje potenciala, je lahko različno od primera do primera. V preteklosti so zaposleni oziroma kandidati morali imeti od tri do osem let delovnih

izkušenj v organizaciji, da so se lahko udeležili tovrstnih programov. Sodobnejši modeli zagovarjajo identifikacijo in ocenjevanje potencialov (za vodenje) že pri vstopu v organizacijo oziroma znotraj prvega selekcijskega postopka (ob prvem vstopu v organizacijo) in občasno znotraj programov za razvoj potencialov. Zaželeno je, da so v proces identifikacije vključeni kadrovski strokovnjaki in linijski vodje.

- *Vzpostavitev sistema evalvacije programa.* Evalvacija se nanaša na merjenje doseganja ciljev in učinkov programa. Kakšne so koristi za organizacijo (večja produktivnost, manjša fluktuacija itd.)? Kakšne so koristi za kandidate in druge zaposlene (zadovoljstvo z delom, organizacijska pripadnost, absentizem itd.)?

Izvajanje programa oziroma upravljanje razvoja potencialov se nanaša na (Burke 1997, 23):

- *Določitev tipov horizontalnih in vertikalnih premikov* (angl. *types of lateral moves*). Premiki se nanašajo na kroženje kandidatov na različnih delovnih mestih. Znotraj horizontalnih in vertikalnih premikov sta možni dve obliki, in sicer *intrafunkcijski premiki* (kroženje na različnih delovnih mestih znotraj ene funkcije ali področja) in *interfunkcijski premiki* (kroženje na delovnih mestih, ki niso kandidatovo osnovno področje). S tem se dosežeta poglobljanje specifičnega znanja in pridobivanje širšega znanja o delovanju organizacije.
- *Izbor ustrezne kombinacije razvojnih izkušenj.* Kombinacija razvojnih izkušenj (kroženje in drugi razvojni ukrepi) je odvisna od strukture delovnih mest in potreb organizacije. V stabilnih okoljih je lahko kombinacija potrebnih razvojnih izkušenj precej predvidljiva, v nestabilnih okoljih pa je raznolikost izkušenj zaželen dejavnik, saj se tako zagotavljata potrebna fleksibilnost in odzivnost kadra.
- *Opredelitev kritičnega znanja in veščin (kompetenc).* Razvojne izkušnje morajo zagotoviti razvoj in doseganje znanja in veščin, ki so opredeljeni v okviru izbranega koncepta potenciala za vodenje, ali pa doseganje znanja in veščin, ki so opredeljeni z izbranim kompetenčnim modelom organizacije. Pomembno je, da vodje ne glede na izbrani pristop razumejo, kako kroženje in drugi razvojni ukrepi prispevajo k razvijanju kritičnega znanja in veščin.
- *Določitev globine in časovnega okvira horizontalnih in vertikalnih premikov.* Idealno bi bilo, da kroženja in drugi razvojni ukrepi trajajo toliko časa, kolikor je potrebno, da se dosežejo razvojni standardi. V praksi je to lahko oteženo zaradi strukture in značilnosti delovnih mest in delovnih procesov. Ne glede na omejitvene dejavnike je dobro, da organizacije določijo časovne okvire za ključna kroženja.
- *Uporaba kritičnih izkušenj* (angl. *frame-breaking experiences*). Kritične razvojne izkušnje se lahko nanašajo na nepričakovane izzive, kot so zmanjševanje delovnih mest, združevanje manjših enot, celovite reorganizacije itd. Kandidati so lah-

ko »potisnjeni« v takšne izkušnje, posledica pa je lahko visoka stopnja učenja; pri tem se pojavlja tudi visoko tveganje za napake. Priporočeno je, da se vzpostavijo sistem mentorstva in drugi mehanizmi podpore visokim potencialom, ko se srečajo s takšnimi izzivi.

4 DOPOLNJENI RAZISKOVALNI MODEL

4.1 Povzetek ugotovitev

Glavna ugotovitev pregleda literature je, da so razlike med klasičnim ali *osnovnim modelom izbirnega postopka*, ki zajema problematiko selekcije, in *modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje*, ki zajemajo problematiko napovedovanja.

Razlika je, da novejši celoviti pristopi zajemajo postopke, metode in tehnike *identifikacije, ocenjevanja in razvoja potenciala za vodenje* pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z namenom nameščati jih v prihodnosti na delovna mesta ali področja dela, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev. Identifikacija talentov in potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za takojšnjo naslednjo vlogo vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vloge vodenja v prihodnosti.

Hkrati s to idejo se osredotočenost razvojnih dejavnosti pomika od razvoja za *trenutno delovno uspešnost* in *razvoja za delovno uspešnost na naslednjem delovnem mestu* do *razvoja za delovno uspešnost v prihodnosti*. Gre za značilen premik v paradigmi od *kratkorodne izbire* do *dolgoročnega napovedovanja*, najpogosteje za obdobje od tri do deset let in več (Silzer in Church 2009, 378).

Razvojno gledano, obstajajo povezave med menedžmentom talentov in tradicionalnimi pristopi načrtovanja zamenjav na vodstvenih delovnih mestih. V preteklosti so organizacije težave kratkoročnega načrtovanja zamenjav in kadrovanja vodij (premalo ustreznih kandidatov v izbirnih postopkih) reševale z uvajanjem posebnih razvojnih programov za vodenje (programi usposabljanj) in kandidate pripravljale za takojšnjo namestitve ob sprostivni posameznega delovnega mesta (model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov pri vodenju). Šele v zadnjem obdobju (10-15 let) so začele razmišljati o identifikaciji in razvoju talentov za vodenje za dolgoročne potrebe (Silzer in Church 2009, 390).

Izbirne postopke vodstvenega kadra lahko izvajamo kot a) zaokrožen proces izbiranja kandidatov za zasedbo nekega vodstvenega delovnega mesta (**osnovni model izbirnega postopka**) ali pa kot b) sestavni del celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje (**identifikacija, ocenjevanje, razvoj in nameščanje potencialov**).

Pri *strateškem menedžmentu človeških virov – MČV*, ki se ukvarja z izborom kadrovske politik in praks za zagotovitev optimalne organizacijske uspešnosti, smo spoznali, da kadrovanje poteka v kompleksnem in nepredvidljivem okolju; da ljudje, ki

odločajo, niso zmožni natančno predvideti, katero znanje in veščine bodo potrebni za uresničevanje strategije v prihodnosti, in da je težko napovedati razpoložljivost kadrovske kapacitete za prihodnost. V takšnih okoliščinah je treba razpoložljive organizacijske vire usmeriti v razvijanje organizacijske odzivnosti, in sicer tako, da se pridobiva in razvija človeški kapital s širšimi in raznolikimi veščinami in vedenjem. Razvijanje fleksibilnosti obsega **fleksibilnosti posameznikov in timov** ter **fleksibilnost na ravni sistema in praks**. Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov ponujajo raznolike prakse za zagotavljanje fleksibilnih in prilagodljivih posameznikov in timov.

Ugotovili smo, da je **menedžment talentov** na makroravni strateški pristop upravljanja človeškega kapitala, na mikroravni pa se izraža v (spremenjenih in prilagojenih) praksah identifikacije, ocenjevanja, razvoja, uporabe in zadrževanja talentov v organizacijah. Modeli, ki so bili zajeti v analizi, izhajajo iz filozofij in modelov menedžmenta talentov (ekskluzivni subjektivni pristop, inkluzivnost/razvoj in ekskluzivni razvojni pristop), ki zelo poudarjajo **identifikacijo in razvoj** posameznikov z visokim potencialom. Posameznikom, ki imajo potencial, bodo omogočeni usposabljanje in druge razvojne možnosti.

Tudi pri **razvoju vodenja** ugotavljamo, da obstaja **popolnoma integriran model** v smislu razvojnih faz, katerega osrednji element so razvojne izkušnje, sistemsko pa vključuje **identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje**. Predstavljen je bil proces izkušenskega razvoja potencialov za vodenje. Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov še bolj ponazorijo posamezne faze integriranega modela.

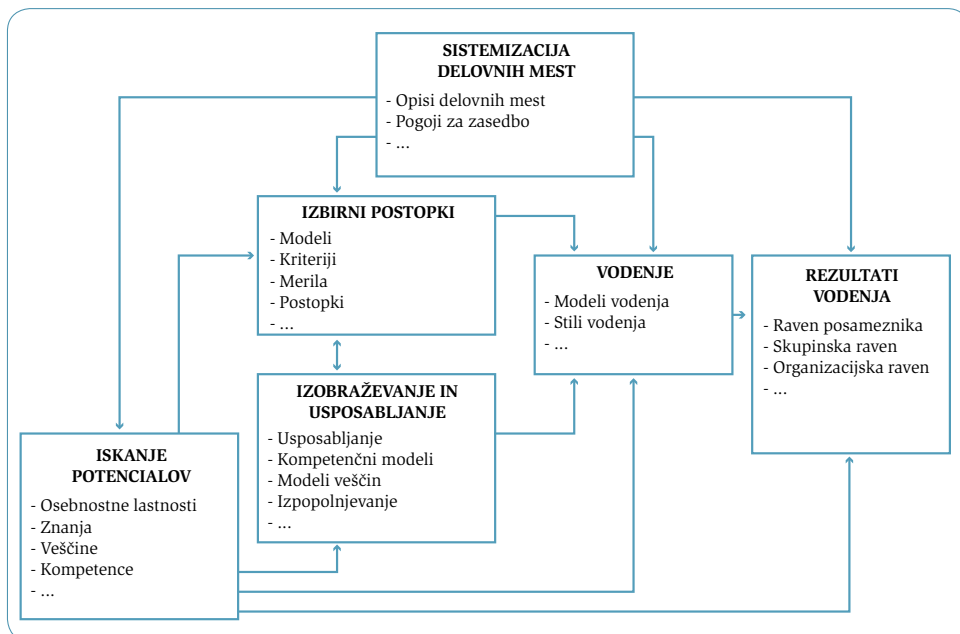
Pregled **osnovnega modela izbirnega postopka** nam je ponudil vpogled v **individualne razlike** (človeška komponenta) ter v raznolike **metode in tehnike** izbirnih postopkov, ki se v modelih identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov uporabljajo sistematično. Podpirajo faze identificiranja, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje, vključno z nameščanjem oziroma selekcijo za vodstvena delovna mesta.

Pri analizi **modelov identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje** smo spoznali, da obstajajo podobne konceptualizacije **potenciala za vodenje**, ki vsebujejo merila glede **osebnosti, mentalnih sposobnosti, motivacije za učenje in razvoj** ter merila, ki nakazujejo **osnovne kompetence in dovzetnost za vodenje**. Poleg modelov, ki se ukvarjajo izključno z identifikacijo, ocenjevanjem in razvojem potenciala za vodenje, so tudi modeli in orodja (matrika delovne uspešnosti in potenciala za vodenje), ki omogočajo **oblikovanje bazena talentov** in/ali **sprotno spremljanje razvoja** posameznikov, ki so že izbrani in uvrščeni v bazen potencialov za vodenje. **Model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov na področju vodenja** je dober primer sistematičnega pristopa identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja potencialov za vodenje.

4.2 Dopolnjeni raziskovalni model

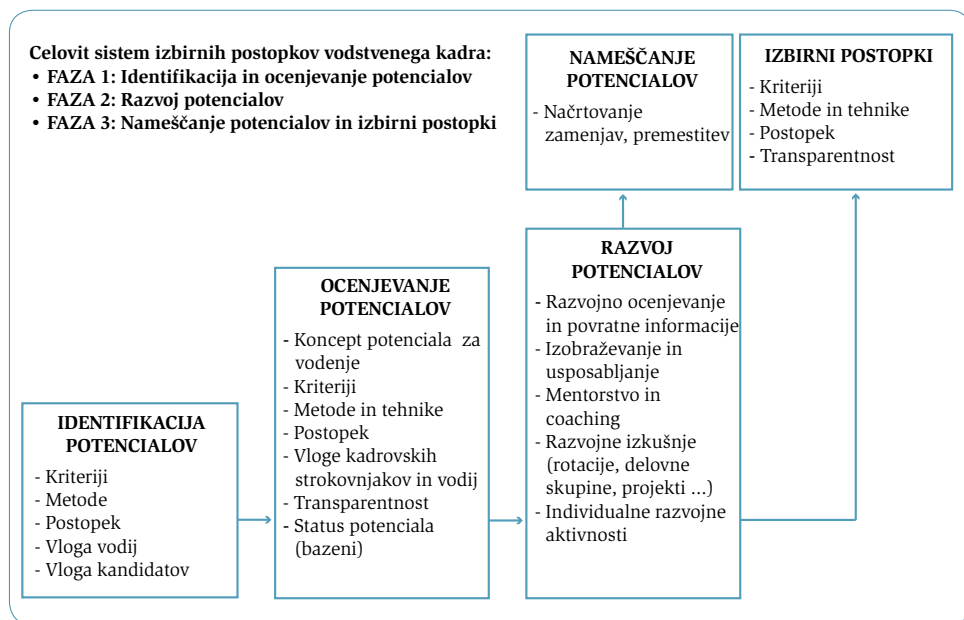
Na podlagi vseh ugotovitev smo izhodiščni raziskovalni model (slika 4.1 in slika 2.2) ustrezno dopolnili (slika 4.2).

Slika 4.1: Izhodiščni raziskovalni model



Vir: lastni

Slika 4.2: Dopolnjeni raziskovalni model



Vir: lastni

4.3 Dopolnjena raziskovalna vprašanja

Na podlagi dopoljenega raziskovalnega modela smo ustrezno dopolnili tudi raziskovalna vprašanja.

Celovit sistem izbirnih postopkov vodstvenega kadra:

- Kateri celoviti modeli izbirnih postopkov vodstvenega kadra obstajajo?
- Ali celoviti modeli obsegajo le osnovni izbirni postopek ali pa vsebujejo tudi faze identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov?
- Ali so celoviti modeli strateško podprti z dokumenti, kot so politike, načela, strategije, navodila itd.?
- Kako so celoviti modeli organizacijsko urejeni? Centralizirani ali decentralizirani pristop?
- Kakšne so pravne ureditve celovitih sistemov izbirnih postopkov vodstvenega kadra?
- Kakšne so ureditve celovitih sistemov v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

Identifikacija potencialov:

- Kateri pristopi identifikacije potencialov za vodenje obstajajo?
- Ali se procesi identifikacije uporabljajo le za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov ali pa tudi neposredno v povezavi z izbirnimi postopki?
- Katera merila se uporabljajo za identifikacijo potencialov?
- Katere metode in tehnike se uporabljajo za identifikacijo potencialov?
- Po kakšnih postopkih poteka identifikacija potencialov (formalno/neformalno, transparentno/netransparentno)?
- Kakšne so vloge neposrednih vodij, kadrovskih strokovnjakov in najvišjih vodilnih v procesu identifikacije potencialov?
- Kakšna je vloga potencialnih kandidatov? Ali potencialni kandidati lahko predlagajo sami sebe?
- Kakšne so ureditve v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

Ocenjevanje potencialov:

- Kateri modeli potenciala za vodenje obstajajo?
- Katera merila se uporabljajo pri ocenjevanju potenciala za vodenje?
- Katere metode in tehnike se uporabljajo pri ocenjevanju potenciala za vodenje?
- Po kakšnih postopkih poteka ocenjevanje potenciala za vodenje? Ali so postopki transparentni?
- Kakšne so vloge neposrednih vodij, kadrovskih strokovnjakov in najvišjih vodilnih v procesih ocenjevanja potencialov za vodenje?
- Katere kategorizacije bazenov potencialov za vodenje obstajajo?
- Kakšne so ureditve v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

Razvoj potencialov:

- Kateri modeli izobraževanja in usposabljanja za policijsko vodenje obstajajo?
- Kakšni kompetenčni modeli policijskega vodenja obstajajo?
- Ali se programi izobraževanj in usposabljanj izvajajo samostojno ali pa v povezavi s procesi identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja?
- Katere druge oblike razvoja se uporabljajo za razvijanje policijskih vodij?
- Kakšni (celoviti) modeli izkušenjskega razvoja obstajajo?
- Kakšni pristopi podpore individualnim razvojnim aktivnostim obstajajo?
- Kakšne so ureditve v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

Nameščanje potencialov:

- Kateri modeli in pristopi obstajajo pri načrtovanju zamenjav/nasledstva vodstvenega kadra?
- Ali obstaja povezava med razvojnimi ukrepi in premestitvami?
- Kakšne so ureditve v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

Izbirni postopki:

- Kateri modeli izbirnih postopkov obstajajo?
- Ali obstaja povezava med procesi identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov in izbirnimi postopki?
- Katera merila se uporabljajo v izbirnih postopkih vodstvenih delavcev?
- Katere metode in tehnike se uporabljajo v izbirnih postopkih vodstvenih delavcev?
- Po kakšnih postopkih potekajo izbirni postopki vodstvenih delavcev?
- Kako se zagotavljata zakonitost in transparentnost v izbirnih postopkih vodstvenih delavcev?
- Kakšne so ureditve v tujih policijah?
- Kakšna je ureditev v slovenski policiji?

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Uvod

Empirični del raziskave na podlagi dopolnjenega raziskovalnega modela obsega naslednje sklope:

- **Pregled dobrih praks v policijskih in drugih organizacijah.** Predstavljene so pregledne študije pri razvoju policijskega vodenja in primerjalne študije v velikih organizacijah, ki imajo dobro razvite sisteme identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje.
- **Analiza normativne ureditve v slovenski policiji.** Predstavljena je analiza pravnih norm, ki se nanašajo na izbirne postopke oziroma posamezne elemente v raziskovalnem modelu in so zapisane v veljavnih zakonih, podzakonskih aktih in internih aktih policije.
- **Empirična raziskava v slovenski policiji.** Izvedeno je bilo spletno anketiranje na vzorcu 186 zaposlenih. Predstavljeni so metodologija raziskave in rezultati analize podatkov.

5.2 Pregled dobrih praks

5.2.1 Uvod

V tretjem poglavju smo sistematično predstavili teoretična in strokovna izhodišča za obravnavo izbirnih postopkov vodstvenega kadra, v četrtem poglavju pa smo oblikovali dopolnjen raziskovalni model. Poudarek je bil na analizi opredelitev, modelov in aktivnosti, ki potekajo pri posameznem modelu, ter na integraciji teoretičnih in praktičnih spoznanj v integriran model potenciala za vodenje. V empiričnem delu nas zanima konkretna implementacija elementov raziskovalnega modela oziroma pregled dejanskih praks identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja potencialov ter izbirnih postopkov vodstvenega kadra v policijskih in drugih organizacijah. Avtorji ugotavljajo, da so obsežne raziskave praks v policijskih in drugih organizacijah redke in pomanjkljive. Za policijske organizacije je značilno, da nimajo razvitih celovitih sistemov razvoja vodenja in da zaradi tega ni velikega zanimanja raziskovalcev različnih disciplin za izvajanje sistematičnih primerjalnih raziskav. Pod pojmom *druge organizacije* obravnavamo tiste javne in zasebne organizacije, ki imajo dobro razvite sisteme razvoja vodenja in menedžmenta talentov. Pomanjkljivost raziskav v tovrstnih orga-

nizacijah je, da velike organizacije, ki imajo razvite sisteme razvoja vodenja, nočejo v celoti razkriti svojih sistemov in praks, pripravljene pa so sodelovati v anonimnih raziskavah in razkriti nekatere podatke o praksah, ki jih izvajajo (Church in Rotolo 2013, Church, Rotolo, Ginther in Levine 2015). Ne glede na opisane omejitve smo zbrali raziskave, ki se nanašajo na policijske in druge organizacije. Glede policijskih organizacij so pripravljene pregledne študije o razvoju (policijskega) vodenja in posamezne specifične raziskave, na podlagi katerih lahko spoznamo dobre prakse (Schafer 2009, 2010; Kodz in Campbell 2010; Campbell in Kodz 2011; Pearson-Goff in Herrington 2013a, 2013b). Glede drugih organizacij, ki imajo dobro razvite sisteme razvoja za vodenje in/ali sisteme menedžmenta talentov, pa so bile opravljene tudi primerjalne študije in izdani zborniki, iz katerih je mogoče razbrati dobre prakse (Church in Rotolo 2013, Church, Rotolo, Ginther in Levine 2015, McCauley in McCall 2014). V nadaljevanju sledi predstavitev dobrih praks ločeno za druge in policijske organizacije, v povzetku pa so ugotovitve združene in umeščene v naš raziskovalni model.

5.2.2 Pregled dobrih praks v drugih organizacijah

Za pregled dobrih praks smo izbrali primerjalne študije o menedžmentu talentov (angl. *Talent management benchmark study*) (Church in Rotolo 2013, Church in drugi 2015) in zbornik dobrih praks o izkušenjskem razvoju potencialov za vodenje (McCauley in McCall 2014). Primerjalni študiji se nanašata na vzorec organizacij, ki imajo dobro razvite sisteme razvoja vodenja in menedžmenta talentov, s poudarkom na ocenjevanju visokih potencialov in višjih vodilnih, zbornik dobrih praks pa se nanaša na predstavitev praks organizacij, ki imajo strateški pristop pri razvoju vodenja.

Church in sodelavci (2013, 2015) so primerjali sisteme in metode ocenjevanja (angl. *assessment*) visokih potencialov (angl. *high-potentials*) in najvišjih vodilnih (angl. *senior executives*) ter načrtovanje in izvajanje programov razvijanja visokih potencialov. V študiji iz leta 2013 so povzete ugotovitve iz prejšnjih študij, v katerih so se strokovnjaki ukvarjali izključno z metodami identifikacije potencialov (angl. *high-potential identification*) (American Medical Association Enterprise – AMA, Campbell in Smith 2010; Hagemann in Mattone 2011; Hewitt Associates 2008; Rogers & Smith 2007; Silzer & Church 2009, 2010; Thornton, Hollenbeck in Johnson 2010). V večini navedenih raziskav ugotavljajo, da imajo organizacije vzpostavljene formalne procese identifikacije potencialov ali pa kombinacijo formalnih in neformalnih pristopov identifikacije potencialov. Po obsegu uporabe metod za identifikacijo potencialov si sledijo: *mnenje višjih vodilnih, ocene delovne uspešnosti in formalni procesi pregleda talentov* (angl. *talent review process*). V manjšem obsegu se uporabljajo *ocena kompetenc po metodi 360, psihološko testiranje in ocenjevalni centri*. Drugi načini (metode in kriteriji) so še

inovativnost/edinstven prispevek k organizaciji, mnenje sodelavcev (angl. *input form peers*) in *ustrezna izobrazba*. Avtorja (Church in Rotolo 2013, 204) opozarjata na problematičnost dveh najvišje uvrščenih načinov za identifikacijo potencialov – mnenja vodij in ocene delovne uspešnosti. Ali so ocene vodij objektivne in temeljijo na strokovnem znanju? Ali je ocena delovne uspešnosti (v preteklosti) res dober napovednik potenciala za vodenje oziroma delovne uspešnosti na vodstvenih delovnih mestih v prihodnosti? Avtorja skleneta, da so bili v naštetih raziskavah veljavni in na raziskavah temelječi pristopi ocenjevanja, v primerjavi z mnenji vodij in ocenami delovne uspešnosti, uporabljeni v manjšem obsegu.

V študiji iz leta 2013 (Church in Rotolo 2013) so primerjali uporabo formalnega ocenjevanja visokih potencialov in najvišjih vodilnih, vključno z namenom ocenjevanja (razvoj ali administrativne odločitve), uporabo različnih metod, obsegom in skrbništvom sistema ocenjevanja ter izvajalci ocenjevanja. V študiji iz leta 2015 (Church in drugi 2015) so na istem vzorcu organizacij ugotavljali, kako te opredeljujejo potencial za vodenje in katere domene ocenjujejo (integrirani model potenciala za vodenje), poleg tega pa so ugotavljali tudi številne elemente načrtovanja in evalvacije programov ocenjevanja ter mnenja o učinkovitosti in učinku ocenjevanja. Povzetek ugotovitev študije iz leta 2013:

- 70 % organizacij, ki so bile zajete v vzorec, aktivno uporablja ocenjevanje pri razvoju vodenja ali menedžmenta talentov.
- V tistih organizacijah, ki izvajajo ocenjevanje, so v 90 % ciljna skupina najvišji vodilni, v 70 % pa so ciljna skupina tudi visoki potenciali.
- Glavni namen ocenjevanja je razvoj najvišjih vodilnih (74 %) in visokih potencialov (82 %).
- Pri visokih potencialih je bilo ocenjevanje bolj uporabljeno za identifikacijo talenta (50 %), pri najvišjih vodilnih pa je bila poudarjena uporaba ocenjevanja za namene načrtovanja naslednikov (47 %). Nameni ocenjevanja, ki so bili zajeti v vprašalniku, so: razvojne potrebe, identifikacija potencialov, potrditev potencialov, načrtovanje naslednikov, lastna iniciativa, notranje razporejanje, potrditev kompetenc in veščin ter zunanje kadrovanje.
- Tri največkrat uporabljene metode pri obeh skupinah so bile: *povratna informacija 360*, *testi osebnosti* in *intervjuji* (vsaka metoda približno 60 %). Avtorja opozarjata na razliko, kako intervjuje uporabljajo neusposobljeni posamezniki (vodje) in kako kadrovske strokovnjaki in psihologi.
- Druge metode, kot so *biodata*, *simulacije*, *testi kognitivnih sposobnosti*, *karierni inventar* in *ocenjevalni centri*, so bile uporabljene v 30 do 40 %.
- Večina organizacij je uporabila več kot eno orodje ali metodo za ocenjevanje visokih potencialov. Organizacije, ki imajo močno razvit menedžment talentov, se nagibajo k uporabi večjega števila metod ocenjevanja visokih potencialov in najvišjih vodilnih.

- Organizacije so poročale o kombinirani uporabi zunanjih in notranjih izvajalcev ocenjevanja visokih potencialov ter o večji uporabi zunanjih izvajalcev za najvišje vodilne.

Kljub temu da organizacije nočejo razkriti svojih sistemov razvoja vodenja, so v rubriki splošni komentarji navedli povezave med sistemom ocenjevanja in razvojem vodenja. Kar 32 organizacij (54 %) je podalo odgovore, ki bi jih lahko razdelili v dve tematski področji, tj. razvoj vodenja in metodološki elementi. Rezultati ocenjevanja se uporabljajo za *individualne razvojne načrte* (72 %), *formalne programe razvoja vodij* (31 %) ter *formalne coachinge* in *razvojne procese* (22 %). Pri metodoloških elementih so aktivnosti ocenjevanja usmerjene v *merjenje potenciala za vodenje* (63 %), *ocenjevanje kompetenc vodenja po metodi 360* (41 %) in *ocenjevanje osebnostnih lastnosti* (25%). Avtorja skleneta z ugotovitvijo, da organizacije, ki imajo dobro razvite sisteme razvoja vodenja in menedžmenta talentov, uporabljajo integrirane in v več metod usmerjene sisteme ocenjevanja visokih potencialov in najvišjih vodilnih (Church in Rotolo 2013, 217).

V študiji iz leta 2015 (Church in drugi 2015), ki je bila izvedena na skoraj enakem vzorcu organizacij, so avtorji v vprašalnik dodali vprašanja, ki se nanašajo na opredelitev potenciala za vodenje, domene, ki jih ocenjujejo, in druge elemente, vključno z vprašanji o transparentnosti statusa visokih potencialov, ravni in obsegu bazenov potencialov, dostopu do podatkov itd. Za našo analizo so pomembne ugotovitve o kazalnikih visokega potenciala, definicijah visokega potenciala, dimenzijah ocenjevanja in transparentnosti statusa visokih potencialov.

Kazalniki visokega potenciala. Organizacije v vzorcu raziskave uporabljajo različne kazalnike za identifikacijo potencialov za vodenje: delovna uspešnost v preteklosti (75 %), trenutna delovna uspešnost (73 %), rezultati ocenjevanja (48 %), mobilnost zaposlenih (41 %), demografske značilnosti (34 %) in drugi dejavniki (28 %). Avtorji poudarjajo, da so rezultati skrb vzbujajoči. Res je, da je delovna uspešnost v preteklosti lahko napovednik za delovno uspešnost v prihodnosti, napovedovanje potenciala za prihodnost pa je drugačen konstrukt. Znani so številni primeri vodij, ki so zelo uspešni na neki ravni vodenja, a ko napredujejo, niso sposobni doseči enake ravni delovne uspešnosti. Slednja je pomembna spremenljivka, vendar ne bi smela biti obravnavana kot napovednik potenciala (Church in drugi 2015, 25). Napovedovanje potenciala na podlagi mobilnosti in demografskih značilnosti je nevarno in verjetno tudi sporno z vidika delovnopravne zakonodaje (Church in drugi 2015, 26).

Definicija visokega potenciala. Avtorje je zanimalo tudi, kako v organizacijah opredeljujejo in uporabljajo visok potencial oziroma zaposlene z visokim potencialom. Ugotovitve so pokazale (glej tudi o razvojnih fazah definicije visokega potenciala v točki 3.8.2 Integrirani model potenciala za vodenje):

- Organizacijska raven (64 %). Zaposleni lahko doseže neko raven napredovanja, na primer dve organizacijski ravni.
- Specifična vloga (41 %). Na primer: generalni direktor ali direktor posameznega področja.
- Splošni bazen talentov (39 %). Na primer: nižji vodilni, srednji vodilni ali najvišji vodilni.
- Specifični bazen talentov – ciljna skupina (33 %). Na primer: prodaja, finance, marketing.
- Možnost pospešenega napredovanja (27 %). Na primer: hitreje kot preostali sodelavci.
- Ni definicije (3 %).

Avtorji opozarjajo, da je lahko subjektivna ocena o skoku za dve ravni (angl. *two-level jump*) skrb vzbujajoča, spodbudno pa je dejstvo, da rezultati raziskav kažejo, da organizacije, ko uporabljajo pristop dveh ravni, uporabljajo tudi podatke o delovni uspešnosti in druge rezultate formalnega ocenjevanja. Predlagajo, naj organizacije uporabljajo na teoriji temelječe koncepte potenciala (na primer integrirani model potenciala za vodenje) in rezultate formalnega ocenjevanja elementov modela potenciala za vodenje (Church in drugi 2015, 27).

Vsebinske domene – dimenzije ocenjevanja. Katere dimenzije se ocenjujejo? Eden od namenov raziskave je bil ugotoviti, ali v proučevanih organizacijah ocenjujejo dimenzije, ki se nanašajo na integrirani model potenciala za vodenje (glej točko 3.8.2). Vprašalnik je vseboval vprašanja, ki se nanašajo na vse dimenzije integriranega modela potenciala za vodenje in nekatere druge dimenzije vodenja, ter odprto vprašanje, pri katerem so lahko anketiranci navedli tudi druge dimenzije, ki niso bile zajete v vprašalniku. Pri ocenjevanju visokih potencialov se ocenjujejo naslednje dimenzije:

- kompetence vodenja (75 %);
- samozavedanje (52 %);
- motivacija in karijerne ambicije (52 %);
- osebnostne lastnosti (50 %);
- učna prilagodljivost in učna usmerjenost (56 %);
- kognitivne veščine (52 %);
- vplivnost (angl. *executive presence*) (27 %);
- vrednote (44 %);
- komunikacijske veščine (40 %);
- odpornost (27 %);
- zavzetost (27 %);
- funkcionalno in tehnično znanje ter veščine (31 %);
- drugo (10 %).

Dejstvo, da so kompetence vodenja na prvem mestu, potrjuje rezultate prejšnjih raziskav (Silzer in Church 2010) in se ujema z ugotovitvijo, da je ocenjevanje kompetenc po *metodi 360* med največ uporabljenimi metodami pri ocenjevanju (Church in Rotolo 2013). Rezultati potrjujejo primernost uporabe integriranega modela potenciala za vodenje kot širši vsebinski okvir za ocenjevanje visokih potencialov in najvišjih vodilnih (Church in drugi 2015, 34).

Transparentnost statusa visokih potencialov. Obstajajo številne razprave o negativnih in pozitivnih vidikih transparentnosti rezultatov identifikacije in ocenjevanja potencialov oziroma o tem, kateri zaposleni so uvrščeni v bazen potencialov in imajo status visokega potenciala. Rezultati raziskave so pokazali, da manjši delež organizacij (34 %) svoje zaposlene povsem in formalno obvešča o individualnih statusih visokega potenciala, večji delež organizacij (66 %) pa jih formalno ne obvešča o njihovem statusu po končanem ocenjevanju. Razlogi za netransparentnost so lahko različni. Denimo, če je 15 % zaposlenih uvrščenih v bazen potencialov, se lahko preostalih 85 % zaposlenih negativno odzove na takšno informacijo, če jo poznajo (DeLong in Vijayaraghavan 2003). Vsekakor ima velika večina tistih, ki niso uvrščeni v bazen potencialov, pomembno vlogo v organizacijah (Boudreau in Ramstad 2007). Vodstva organizacij skrbi, da bi transparentnost lahko imela negativne učinke, kot so: fluktuacija kadra, manjša zavzetost, slabša produktivnost, manjši dobiček itd. Ker prejšnje raziskave niso razlikovale med formalnimi in neformalnimi oblikami obveščanja o statusu potencialov, so avtorji v raziskavo iz leta 2015 vključili dodatna vprašanja o neformalnih metodah obveščanja. Rezultati so pokazali, da so v organizacijah, ki teh informacij ne delijo javno (66 %), drugi načini obveščanja, in sicer: vodje zaposlene neformalno seznanjajo o njihovem statusu potenciala (18 %) ali pa zaposleni sami ugotovijo svoj status glede na ponujene razvojne možnosti (33 %). Rezultati torej kažejo, da le 15 % zaposlenih nima informacije o svojem statusu. Tudi druge raziskave potrjujejo, da so zaposleni s svojim statusom seznanjeni na različne načine (Bjorkman, Ehrnrooth, Makela, Smale in Sumelius 2013) in da to vodi k večji zavzetosti pri delu. Avtorji trdijo, da večina zaposlenih slej kot prej izve za svoj status, ne glede na to, ali obstaja formalni ali neformalni sistem obveščanja, in da to lahko pozitivno ali nevtrarno vpliva na večjo zavzetost pri delu. Glede na to, da je transparentnost ključna vrednota pri novih generacijah talentov, bi bilo dobro, da organizacije preidejo iz modela zaprte škatle in odprto delijo vse informacije (Church in drugi 2015, 29).

Zbornik dobrih praks glede izkušenskega razvoja potencialov za vodenje (McCauley in McCall 2014) vsebuje obsežne in zelo nazorne primere praktične uporabe modela procesa izkušenskega razvoja potencialov za vodenje, ki smo ga predstavili v točki 3.6.2, ter naslednje elemente: razvoj vodenja, ki izhaja iz poslovne strategije in je osredotočen na razvojne izkušnje, identifikacijo potenciala za vodenje, mehanizme zagotavljanja razvojnih izkušenj, katalizatorje razvoja, dolgoročno karierno perspek-

tivo in poudarek na tranzicijah. Podrobna predstavitev vseh organizacij in njihovih praks presega namen naše analize. Tukaj povzemamo le skupne prakse, ki se nanašajo na element katalizatorji razvoja. V teoretičnem delu (glej točko 3.6.2) smo poudarili, da so lahko katalizatorji razvoja različni akterji (zaposleni sami, vodje, kadrovski strokovnjaki, coachi, trenerji in svetovalci) in da obstajajo različne metode in orodja, ki visokim potencialom ali vodjem omogočajo, da se učijo in razvijajo. McCall in McCauley v uvodnem poglavju pri opisovanju katalizatorjev razvoja povzameta različne razvojne aktivnosti oziroma prakse, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju pri predstavitvi organizacij v posameznih poglavjih (McCall in McCauley 2014, 11): *povratna informacija po metodi 360, odgovornost za razvoj vodenja, elektronsko učenje in procesi, različne oblike podpornih skupin za razvoj, delavnice, formalni razvojni programi, razvojni projekti, podpora posameznikom pri tranzicijah, razvijanje metodologij za neposredno praktično delo* itd.

5.2.3 Pregled dobrih praks v policijskih organizacijah

V uvodu smo zapisali, da so obsežne raziskave v policijskih organizacijah redke in pomanjkljive, poleg tega pa te organizacije nimajo razvitih celovitih sistemov razvoja vodenja. Raziskave, ki smo jih vključili v analizo, izvirajo iz Avstralije, Severne Amerike ter Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske. Njihove pomanjkljivosti so, da se večinoma nanašajo na ugotavljanje stališč o »dobrem« policijskem vodenju in njegovem razvoju, ne pa toliko na objektivna merila učinkovitosti in uspešnosti policijskega vodenja ter rezultate razvojnih ukrepov in programov. Večina raziskav se nanaša na priložnostne vzorce (ne)izkušenih policijskih vodij, ki so udeleženci različnih razvojnih programov. Za pregled dobrih praks smo izbrali študiji Schaferja (Schafer 2009, 2010), ki sta bili opravljene na mednarodnem vzorcu policijskih vodij; študiji J. Kodz in I. Campbell (Kodz in Campbell 2010, Campbell in Kodz 2011), ki se nanašata na uspešno policijsko vodenje in razvoj policijskega vodenja, ter študije Pearson-Goffa in V. Herrington (Pearson-Goff in Herrington 2013a, 2013b; Herrington in Colvin 2015; Flynn in Herrington 2015).

V policijskih organizacijah je identifikacija potencialov za vodenje zelo nerazvito področje. Večina avtorjev ugotavlja, da se tipična karierna pot policijskih vodij začne na isti vhodni točki – na dnu policijske hierarhične piramide (Roberts, Herrington, Jones, White in Day 2016; Durić 2016; Schafer 2009, 2010). Napredovanje policistov na vodstvena delovna mesta je tradicionalno povezano z ocenjevanjem tehničnih oziroma operativnih vidikov policijskega dela in hierarhičnim sistemom delovnih mest. Z drugimi besedami, policisti v karieri napredujejo zato, ker so dobri policisti (tehnični vidiki policijskega dela), in ne nujno, ker so bili identificirani kot visoki potenciali za vodenje (medosebni odnosi in delo z ljudmi). Schafer pri analizi rezultatov raziskave,

ki je bila opravljena na mednarodnem vzorcu 796 policijskih vodij, ugotavlja, da so formalni procesi identifikacije potencialov za vodenje nerazviti zaradi organizacijske tradicije in kulture, ki se upira spremembam, in zaradi nesistemskega pristopa k razvoju vodenja v policijskih organizacijah (Schafer 2009). Večina anketirancev je menila, da so njihove organizacije neučinkovite pri identifikaciji policistov in policistk, ki so primerni za napredovanje na vodstvena delovna mesta. Prepričani so, da njihove organizacije uporabljajo standardizirane metode izbire in selekcije kadra, ki niso pravno sporne, ampak obenem niso nujno učinkovite (Schafer 2009, 248).

Tudi ocenjevanje potencialov za vodenje je v policijskih organizacijah slabo razvito. Raziskave, ki smo jih izbrali, niso osredotočene na metode ocenjevanja potencialov za policijsko vodenje, ampak so osredotočene na ugotavljanje individualnih značilnosti, lastnosti in navad, vedenja (ne)uspešnih vodij ter metod ocenjevanja uspešnosti policijskih vodij. V nadaljevanju bomo povzeli tiste vsebinske domene, ki se nanašajo na integrirani model potenciala za vodenja, oziroma tiste, ki so značilne za vodenje v policijskih organizacijah.

Lastnosti in navade uspešnih in neuspešnih policijskih vodij (angl. *traits and habits*). Schafer (2010) je v mednarodni raziskavi na vzorcu 1042 policijskih vodij ugotavljal stališča o osebnostnih lastnostih in navadah uspešnih in neuspešnih policijskih vodij. Udeleženci so na seznamu osebnostnih lastnosti izbrali oziroma razvrstili pet najpomembnejših elementov. Avtor je pri analizi uporabil metodo soglasja in izračunal prvih pet lastnosti (ne)uspešnih policijskih vodij. Uspešni policijski vodje imajo naslednje lastnosti: *poštenost in integriteto, skrb za potrebe zaposlenih, močne komunikacijske veščine, močno delovno etiko, dostopnost in pripravljenost poslušati*. Med najpomembnejšimi lastnostmi prevladujejo tiste, ki se nanašajo na osebnostne kvalitete in medosebne odnose (skrb za druge, komunikacija, delovna etika itd.), in ne tiste, ki se nanašajo na tehnične ali operativne vidike (odločanje, kompetence, znanje itd.). Med prvih pet lastnosti neuspešnih policijskih vodij se prištevajo *neučinkovita komunikacija, zanemarjanje potreb zaposlenih, vprašljiva etika in integriteta, slaba delovna etika in nesposobnost delegiranja*. »Razlike med uspešnimi in neuspešnimi vodji so bolj odraz tega, kako izvajajo svoje delo, kot pa odraz tehničnih vidikov njihovega dela. Z drugimi besedami, tisto, kar najbolj določa neuspešnost vodij, ni to, kar počnejo (ali ne počnejo), ampak to, kako izvajajo svoje naloge, njihova osebna integriteta in njihovi medosebni odnosi.« (Schafer 652, 2010)

Individualne značilnosti in vedenje dobrih policijskih vodij. Pearson-Goff in Herrington (Pearson-Goff in Herrington 2013a, 2013b) sta objavila rezultate sistematičnega pregleda znanstvene literature (Avstralija, Kanada, Nova Zelandija, Združene države Amerike ter Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske) o vodenju v policijskih organizacijah. Tudi v tej analizi ne gre za objektivna merila uspešnega po-

licijskega vodenja, ampak za stališča policijskih vodij in drugih o dobrem vodenju v policijskih organizacijah. Raziskovalna vprašanja so se nanašala na individualne značilnosti dobrih policijskih vodij, na njihove aktivnosti in vedenje ter na načine njihovega razvijanja. Individualne značilnosti dobrega policijskega vodje so: *etičnost, vzgled, dobra komunikacija, kritično in ustvarjalno razmišljanje, odločnost, kredibilnost in legitimnost*. Konkretno vedenje in aktivnosti dobrih policijskih vodij pa so: *reševanje težav, ustvarjanje skupne vizije, ustvarjanje organizacijske pripadnosti, skrb za podrejene ter spodbujanje in upravljanje sprememb*. Avtorja ugotavljata, da se rezultati oziroma vsebine, ki jih je pokazala analiza, ujemajo z nekaterimi kompetenčnimi modeli, ki so bili razviti za policijo in širši javni sektor. Kot primer navajata Strategijo policijskega vodenja v Avstraliji in Novi Zelandiji (angl. *Australian and New Zealand Police Leadership Strategy - ANZPLS*) (Pearson-Goff in Herrington 2013b, 21).

Ocenjevanje uspešnosti policijskih vodij. Schafer (Schafer 2010) je v svoji raziskavi ugotavljal, po katerih kazalnikih bi lahko ocenjevali uspešnost policijskega vodenja. Na seznamu kazalnikov so bile trditve, ki so se nanašale na tehnične vidike dela in na medosebne odnose. Med najvišje uvrščenimi kazalniki so: *dosega glavne naloge, cilje in poslanstvo; rast in razvoj podrejenih; podrejeni imajo pozitivno moralo; podrejeni dosega zastavljene cilje ter pozitiven položaj v organizaciji*. Kazalniki se torej nanašajo na kombinacijo v delo in odnose usmerjenih kazalnikov ocenjevanja vodij v policijskih organizacijah (Schafer 2010, 653).

Razvoj potencialov za vodenje v policijskih organizacijah ni razvito in uveljavljeno področje, kot velja v drugih organizacijah, obstajajo pa raziskave, ki so osredotočene na procese izobraževanja in usposabljanja policijskih vodij znotraj pristopov in programov njihovega razvoja (Schafer 2009; Pearson-Goff in Herrington 2013a, 2013b; Kodz in Campbell 2010; Roberts in drugi 2016; Smith 2015, 2016).

Schafer navaja, da večina policijskih organizacij (91 % anketirancev je bilo iz Združenih držav Amerike) ne namenja prave pozornosti niti razvijanju potencialov za vodenje niti razvoju aktualnih vodij. Razlogi za to so različni; največkrat gre za omejena sredstva, lahko pa gre tudi za pomanjkljiv znanstveni pristop pri proučevanju procesov razvoja vodenja (Schafer 2009, 241). Rezultati raziskave so pokazali vzorec zaporednih korakov oziroma praks pri razvijanju vodij v policijskih organizacijah (Schafer 2009, 245–247):

- *Izobraževanje in usposabljanje*. Programi izobraževanja in usposabljanja za vodenje so lahko ponujeni vsem zaposlenim med trajanjem njihove kariere (vsakdo je vodja) in/ali ciljnim skupinam pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta ali po njej. Pomembno je, da so programi ponujeni pravočasno, saj lahko neustrezna ali pomanjkljiva usposobljenost povzroči škodo v smislu razvijanja slabih navad vodij ali neustreznih odnosov med vodji in zaposlenimi. Vsebine programov bi se

morale nanašati na splošne teorije in modele vodenja ter na dinamiko medosebnih odnosov v policijskih organizacijah.

- *Praktične izkušnje.* Poleg izobraževanja in usposabljanja so pomembne tudi razvojne izkušnje in veščine, ki jih kandidati ali vodje pridobijo pri delu (angl. *on-the-job experiences*), in sicer s prevzemanjem vlog vodenja, vodenjem projektov, koordinacijo različnih aktivnosti itd.
- *Mentorstvo in coaching.* Zaželeno je, da se usposabljanje in nabiranje praktičnih izkušenj izvaja ob podpori mentorjev in coachev, ki kandidatom svetujejo, jih povezujejo z drugimi ljudmi, predvsem pa jim dajejo povratne informacije. Navedeni procesi morajo vključevati komponento učenja na napakah, in ne učenja na kritiki, ki duši iniciativo in razvoj posameznika.
- *Prakse in vzgled drugih vodij.* Anketirani si želijo predvsem dobrih vodij, ki so vzgled in prikazujejo uspešno policijsko vodenje. Učimo se lahko tudi od slabih vodij, vendar je razvoj prihodnjih vodij tako manj učinkovit.

Po mnenju anketiranih bi se morali opisani procesi izvajati pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta in po njej (Schafer 2009, 245). »Na podlagi odgovorov anketirancev lahko povzamemo, da s spoznavanjem in razumevanjem načel vodenja (izobraževanje in usposabljanje), zagotavljanjem razvojnih izkušenj (mentorstvo in povratna informacija) in prikazovanjem praks uspešnega vodenja (modeliranje) zagotovimo učinkovito kombinacijo dejavnikov za uspešen razvoj vodenja.« (Schafer 247, 2009) Tudi Pearson-Goff in V. Herrington sta v svoji analizi ugotovila podobno kot Schafer. Dober pristop k razvoju policijskega vodenja vsebuje kombinacijo izobraževanja in usposabljanja, razvojnih izkušenj in mentorstva (Pearson-Goff in Herrington 2013a, 27).

J. Kodz in I. Campbell sta opravili sistematično študijo, v kateri sta primerjali metode razvoja vodenja v policijskih organizacijah in drugih organizacijah javnega sektorja. Analiza je pokazala, da se med dobre prakse oziroma metode razvoja policijskega vodenja uvrščajo (Kodz in Campbell 2010, 13–15): *neformalno učenje, učenje od kolegov in starejših vodij; dobro koordinirani programi učenja; izkušnje in učenje z delom (angl. learning for doing); projekti skupin; konstruktivne povratne informacije; programi hitrega napredovanja (angl. fast track leader development programmes); akcijsko raziskovanje ter elektronsko učenje.*

Zanimiv je tudi članek o metodah razvoja policijskega vodenja, v katerem avtorji razpravljajo o policijskem vodenju v letu 2045 in o vlogi izobraževanja pri razvoju policijskega vodenja. Poudarjajo, da bodo v prihodnosti policijske organizacije in policijski vodje pred velikimi izzivi in da je potreben strateški premislek, kako izobraževati prihodnje vodje. Delno rešitev vidijo v povezovanju policijskih organizacij z univerzami (Roberts in drugi 2016).

Nameščanje potencialov in izbirni postopki vodstvenega kadra so, podobno kot druga področja, v policijskih organizacijah precej nerazviti. Omenili smo že, da je napredovanje oziroma kadrovanje policistov na vodstvena in druga delovna mesta tradicionalno povezano z ocenjevanjem tehničnih oziroma operativnih vidikov policijskega dela in hierarhičnim sistemom delovnih mest. Policisti v karieri napredujejo na vodstvena delovna mesta zato, ker so dobri policisti (tehnični vidiki policijskega dela), in ne nujno zato, ker so bili identificirani kot visoki potenciali za vodenje (medosebni odnosi in delo z ljudmi). V Schaferjevi raziskavi anketiranci verjamejo, da njihove organizacije uporabljajo standardizirane metode izbire in selekcije kadra, ki niso pravno sporne, ampak tudi niso nujno učinkovite (Schafer 2009, 248). To ne pomeni, da so vse policijske organizacije nefleksibilne in da svojih pristopov h kadrovanju ne spreminjajo oziroma prilagajajo trendom v družbi in trendom upravljanja človeških virov. Na podlagi pregleda literature o kadrovanju v policijskih organizacijah bi lahko trende pristopov in praks kadrovanja v policijskih organizacijah razdelili na tri razvojna obdobja oziroma kategorije: tradicionalno kadrovanje, v skupnost usmerjeno policijsko delo in kadrovanje ter menedžment talentov in kadrovanje.

Tradicionalne policijske organizacije in kadrovanje. Proučevanje zgodovine kadrovanja v policiji je najbolj razvito v Združenih državah Amerike, kjer so avtorji klasično kadrovanje razvrstili v štiri razvojna obdobja (Wilson in drugi 2010, 67–69):

- 1930–1940. Zgodnja prizadevanja za profesionalizacijo policije, vključno z odpravljanjem pomanjkljivosti (angl. *spoils system*) pri kadrovanju in zaposlovanju.
- 1940–1950. Težave z odklonskim vedenjem v policiji in prizadevanje za odpravljanje diskriminacije pri policijskem delu prispevajo k večji uporabi znanstvenih metod – standardizirano psihološko testiranje pri kadrovanju.
- 1960–1970. Pojavijo se tudi prve usmeritve za poenotenje kadrovanja policistov. Do konca šestdesetih let večina policijskih agencij v Združenih državah Amerike uporablja karierno specifične metode testiranja in ocenjevanja potencialnih kandidatov na podlagi predstave (angl. *departmental perceptions*), kaj bi posameznik moral znati, da bi bil dober policist.
- 1970. Ko je Goldstein proučeval, kaj policisti dejansko počnejo v patroljah, je nastal dvom o celotnem sistemu kadrovanja.

V skupnost usmerjeno policijsko delo in kadrovanje. Začetek razvoja v skupnost usmerjenega policijskega dela (angl. *community policing*) je povezan z Goldsteinovimi raziskavami, v katerih se je pokazalo, da policisti večino časa porabijo v storitvenih vlogah, kot so pomoč občanom, posredovanje v konfliktih, komunikacija s predstavniki različnih etničnih skupin itd. Veščine, ki so jih policisti potrebovali za te naloge, se niso ujemale z veščinami, ki so bile testirane pri kadrovanju, niti z veščinami, ki so se jih učili na osnovnem usposabljanju. Začela se je preusmeritev na v skupnost usmerjeno policijsko delo in pripravljena so bila priporočila in usmeritve za kadro-

vanje, ki bo odražalo strukturo prebivalcev. V obdobju 1970–1990 sta obstajala dva pristopa pri kadrovanju:

- Sistem izločanja (angl. *select out*). Poudarek je na ugotavljanju neželenih lastnosti in izločanju neprimernih kandidatov za zaposlitev ter neprimernih zaposlenih.
- Sistem izbire (angl. *select in*). Poudarek je na ugotavljanju pozitivnih lastnosti, zaradi katerih je kandidat lahko zanimiv.

Oba pristopa sta prispevala k odpravi togosti in k eksperimentiranju pri kadrovanju. Že v tem obdobju so raziskovalci začeli ugotavljati tudi razlike med mlajšimi generacijami. Novosti, ki so se pojavile pri kadrovanju, so bile: integracija skupnosti v procese kadrovanja, ugotavljanje socialnih veščin kandidatov in usmerjenosti za delo z ljudmi, sodelovanje z mediji in različnimi interesnimi skupinami, vodje policijskih okolišev kot kadroviki, dnevi odprtih vrat, študijski obiski, sodelovanje na kariernih sejmih, programi kadrovanja za mlade itd.

Menedžment talentov in kadrovanje. Menedžment talentov zajema celovit pristop k pridobivanju, razvoju, uporabi in zadrževanju ustreznega kadra. Znotraj tega pristopa je kadrovanje le en segment v celotni množici med seboj povezanih aktivnosti. Ugotovili smo že, da je menedžment talentov v praksi še najbolj razvit in uporabljen v velikih mednarodnih podjetjih in organizacijah, kjer programe talentov izvajajo za različne ciljne skupine zaposlenih. Razvojno gledano so ta pristop najprej uporabljali pri ključnih vodjah in strokovnjakih, v poznejših fazah razvoja pa so ga začeli uporabljati za vse ciljne skupine zaposlenih v podjetju ali organizaciji. Zgleden primer uporabe celovitega pristopa menedžmenta talentov v policijskih organizacijah je Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske, kjer je znotraj programov menedžmenta talentov mogočih pet načinov vstopa v policijo (College of Policing 2015):

- kadrovanje policistov (angl. *recruitment at constable*);
- kadrovanje policijskega osebja na vseh ravneh (angl. *police staff recruitment at all levels*);
- zunanje kadrovanje za inšpektorje (angl. the external stream of Fast Track to Inspector);
- neposredni vstop – policijski svetnik (angl. *Direct Entry at Superintendent*) in
- neposredni vstop – direktor policije (angl. *Direct Entry at Chief Constable*).

Našteti programi pomenijo velik premik v primerjavi s klasičnim kadrovanjem v policijskih organizacijah. Iz podrobnejše vsebine programov menedžmenta talentov je razvidno, da so mogoče različne karierni poti (policist, policijski vodja itd.) z različnimi vhodnimi in izhodnimi točkami. Obstajajo celo možnosti prehajanja iz policije v druge organizacije in ponovna vrnitev ter nadaljevanje začete karierni poti ali pa začetek nove karierni poti v policiji. Pri razvoju vodenja in policijskih vodij so prav tako različne možnosti. To pomeni, da ni nujno, da samo dobri policisti (tehnično

znanje) postanejo policijski vodje (delo z ljudmi), ampak je mogoče vodje pridobiti in razvijati tudi iz zunanjega bazena kadrovskih potencialov. Avtorji, ki ocenjujejo izvedbo navedenih programov, poročajo, da tovrstni programi omogočajo večjo prožnost policijskih organizacij, da se ustrezno odzivajo pri kadrovskih izzivih, s katerimi se srečujejo (Smith 2015, 2016).

5.2.4 Povzetek

V uvodu smo poudarili, da so obsežne raziskave praks v policijskih in drugih organizacijah redke in pomanjkljive. Za policijske organizacije je značilno, da nimajo razvitih celovitih sistemov razvoja vodenja in da zaradi tega ni velikega zanimanja raziskovalcev različnih disciplin za izvajanje sistematičnih primerjalnih raziskav. Pomanjkljivosti opravljenih raziskav pa so, da se večinoma nanašajo na ugotavljanje stališč o »dobrem« policijskem vodenju in razvoju policijskega vodenja, in ne toliko na objektivna merila učinkovitosti in uspešnosti policijskega vodenja ter rezultatov razvojnih ukrepov in programov. Pomanjkljivost raziskav v drugih organizacijah je, da velike organizacije, ki imajo razvite sisteme razvoja vodenja, nočejo v celoti razkriti svojih sistemov in praks, pripravljene pa so sodelovati v anonimnih raziskavah in razkriti nekatere informacije o praksah, ki jih izvajajo. Ne glede na pomanjkljivosti smo lahko na podlagi pregleda dostopne literature identificirali, primerjali in predstavili dobre prakse za druge in policijske organizacije. V tabeli 5.1 so ugotovitve združene in umeščene v naš raziskovalni model.

Tabela 5.1: Povzetek pregleda dobrih praks v drugih in policijskih organizacijah

	Druge organizacije	Policijske organizacije
Identifikacija potencialov	<p>Kombinacija formalnih in neformalnih pristopov.</p> <p>Metode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mnenje višjih vodilnih; • ocene delovne uspešnosti; • formalni procesi pregleda talentov (angl. talent review process); • ocena kompetenc po metodi 360; • psihološko testiranje; • ocenjevalni centri. <p>Drugi kriteriji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inovativnost/edinstven prispevek k organizaciji; • mnenje sodelavcev; • ustrezna izobrazba. 	<p>Nerazvito področje. Poudarek je na tehničnih oziroma operativnih vidikih policijskega dela.</p>
Ocenjevanje potencialov	<p>Metode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povratna informacija 360; • testi osebnosti; • intervjuji; • biodata; • simulacije; • testi kognitivnih sposobnosti; • karierni inventar; • ocenjevalni centri. <p>Kriteriji ali domene ocenjevanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dimenzije integriranega modela potenciala za vodenje; • kompetence vodenja. 	<p>Kriteriji ali domene »ocenjevanja«:</p> <p>Uspešni policijski vodje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poštenost in integriteta; • skrb za potrebe zaposlenih; • močne komunikacijske veščine; • močna delovna etika; • pristopnost in pripravljenost poslušati. <p>Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • doseganje glavne naloge, ciljev in poslanstva; • rast in razvoj podrejenih; • podrejeni imajo pozitiven moralo; • podrejeni dosegajo zastavljene cilje; • pozitiven položaj v organizaciji.

<p>Razvoj potencialov</p>	<p>Uporaba rezultatov ocenjevanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individualni načrti; • formalni programi razvoja vodij; • formalni coachingi; • razvojni procesi. <p>Metode in prakse razvoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povratna informacija po metodi 360; • odgovornost za razvoj vodenja; • elektronsko učenje in procesi; • različne oblike podpornih skupin za razvoj; • delavnice; • formalni razvojni programi; • razvojni projekti; • podpora posameznikom pri tranzicijah; • razvijanje metodologij za neposredno praktično delo itd. 	<p>Osnovni vzorec praks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izobraževanje in usposabljanje; • praktične izkušnje; • mentorstvo in coachingi; • prakse in vzgled drugih vodij. <p>Metode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neformalno učenje; • učenje od kolegov in starejših vodij; • dobro koordinirani programi učenja; • izkušnje in učenje z delom (angl. learning for doing); • projekti skupin; • konstruktivne povratne informacije; • programi hitrega napredovanja; • akcijsko raziskovanje; • elektronsko učenje. <p>Napovedi trendov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povezovanje policijskih organizacij z univerzami.
----------------------------------	---	--

<p>Nameščanje potencialov in izbirni postopki</p>	<p>Celoviti programi menedžmenta talentov, ki združujejo procese identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja kadra.</p> <p>Primer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • model procesa izkušenjskega razvoja potencialov za vodenje. 	<p>Pristopi h kadrovanju odražajo razvitost policijskih organizacij.</p> <p>Trendi pri modelu v skupnost usmerjenega policijskega dela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • integracija skupnosti v procese kadrovanja; • ugotavljanje socialnih veščin kandidatov in usmerjenosti za delo z ljudmi; • sodelovanje z mediji; • sodelovanje z različnimi interesnimi skupinami; • vodje policijskih okolišev kot kadroviki; • dnevi odprtih vrat, študijski obiski, sodelovanje na kariernih sejmih; • programi kadrovanja za mlade itd. <p>Trendi pri modelu menedžmenta talentov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programi neposrednega kadrovanja (angl. direct entry) in hitrega napredovanja (angl. fast tack leader development programmes) znotraj celovitih programov menedžmenta talentov.
--	---	--

Splošna ugotovitev je, da so elementi identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja potencialov, posamično ali pa v okviru celovitega pristopa menedžmenta talentov, bolj razviti v drugih kot pa v policijskih organizacijah. Spodbudno je, da policijske organizacije sledijo trendom in praksam drugih organizacij. Identifikacija potencialov za vodenje je v policijskih organizacijah precej nerazvito področje, kar je lahko odraz tradicionalnih elementov policijskih organizacij, kot so tehnični vidiki policijskega dela, hierarhični sistem delovnih mest, organizacijska kultura in pomanjkanje celovitih sistemov razvoja vodenja. Tudi ocenjevanje potencialov za vodenje v policijskih organizacijah je pomanjkljivo razvito. Iz dostopne literature ni razvidno, katere metode prevladujejo pri ocenjevanju potenciala za vodenje. Ugotovitve o kriterijih ocenjevanja lastnosti uspešnih policijskih vodij in kriterijih ocenjevanja delovne uspešnosti policijskih vodij so lahko dobro izhodišče za izbor ustreznih metod in dimenzij ocenjevanja potenciala za vodenje. Pri razvijanju potenciala za vodenje v policijskih organizacijah se je oblikoval standardni vzorec korakov oziroma praks pri razvijanju

vodij, in sicer: izobraževanje in usposabljanje, praktične izkušnje, mentorstvo in coaching, prakse ter vzgled drugih vodij. Za izboljšanje tega področja je smiselno, da se opisani procesi izvajajo kombinirano pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta in po njej. Pri nameščanju potencialov in izbirnih postopkih v policijskih organizacijah je mogoče opaziti trende približevanja drugim organizacijam oziroma odzivanje na številne trende na kadrovskem področju z uvajanjem filozofij, pristopov, modelov in praks sodobnega upravljanja človeških virov. Primer uporabe menedžmenta talentov v policiji Velike Britanije zgledno prikaže, kako je mogoče elemente našega raziskovalnega modela združiti v celovite programe pridobivanja, identifikacije, ocenjevanja, razvoja, uporabe in zadrževanja ustreznega kadra.

5.3 Analiza normativne ureditve v slovenski policiji

5.3.1 Uvod

Analiza normativne ureditve obsega pregled pravnih norm, ki se nanašajo na izbirne postopke oziroma posamezne elemente v raziskovalnem modelu in so zapisane v veljavnih zakonih, podzakonskih aktih in internih aktih policije. Za boljše razumevanje posameznih elementov analize in povezav med njimi je pomembno omeniti umeščenost slovenske policije v organizacijski sistem državne uprave in kadrovski sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji.

V **Zakonu** o državni upravi (v nadaljnjem besedilu: ZDU) je določeno, da državna uprava kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge. Upravne naloge izvršujejo upravni organi: ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Skupni temelji za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest so določeni z **Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Zakon o javnih uslužbencih** (v nadaljnjem besedilu: ZJU) celovito ureja sistem javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti ter posebnosti delovnih razmerij javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Za nekatera vprašanja glede delovnih razmerij javnih uslužbencev, ki niso urejena z ZJU, se uporablja **Zakon o delovnih razmerjih** (v nadaljnjem besedilu: ZDR). Tudi v ZJU je določeno, da skupna izhodišča za notranjo organizacijo in sistemizacijo v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti določi vlada z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve, ki opravlja naloge, določene z zakoni ter na njihovi podlagi izdanimi predpisi. V **Zakonu o organiziranosti in delu v policiji** (v nadaljnjem besedilu: ZODPol) so predpisani organizacija, delovanje in vodenje poli-

cije ter posebnosti delovnopравnih razmerij zaposlenih v policiji, njihove pravice in obveznosti. Uveljavljanje pravic in obveznosti iz delovnih razmerij policistov ureja tudi Kolektivna pogodba za policiste.

Pri analizi normativne ureditve moramo torej upoštevati širši ali splošni pravni okvir organiziranosti in delovnih razmerij (ZDU, ZJU, ZDR, Uredba o notranji organizaciji ...) ter ožji ali specifičen pravni okvir organiziranosti in posebnosti delovnih razmerij v policiji (ZODPol). Ožji pravni okvir je urejen s predpisi in drugimi akti (podzakonski akti in interni akti), ki jih sprejemata minister za notranje zadeve in generalni direktor policije. 74. člen ZDU določa, da ministri izdajajo pravilnike, odredbe in navodila, s katerimi minister kot predstojnik upravnega organa podrobneje določa način delovanja tega organa na splošno in po posamičnih področjih. 17. člen ZODPol določa, da generalni direktor policije za zagotovitev enotne uporabe predpisov, postopkov in načina izvedbe posameznih nalog ali strokovnih opravil v zvezi z delom policije izdaja navodila, pravila in druge interne akte.

V nadaljevanju bomo najprej analizirali določbe aktov, ki se nanašajo na organizacijo in sistemizacijo delovnih mest, s poudarkom na tistih elementih, ki so najbolj relevantni za izbirne postopke vodstvenih delavcev. Sledila bo analiza najpomembnejših določb aktov, ki se nanašajo na posamezne elemente raziskovalnega modela.

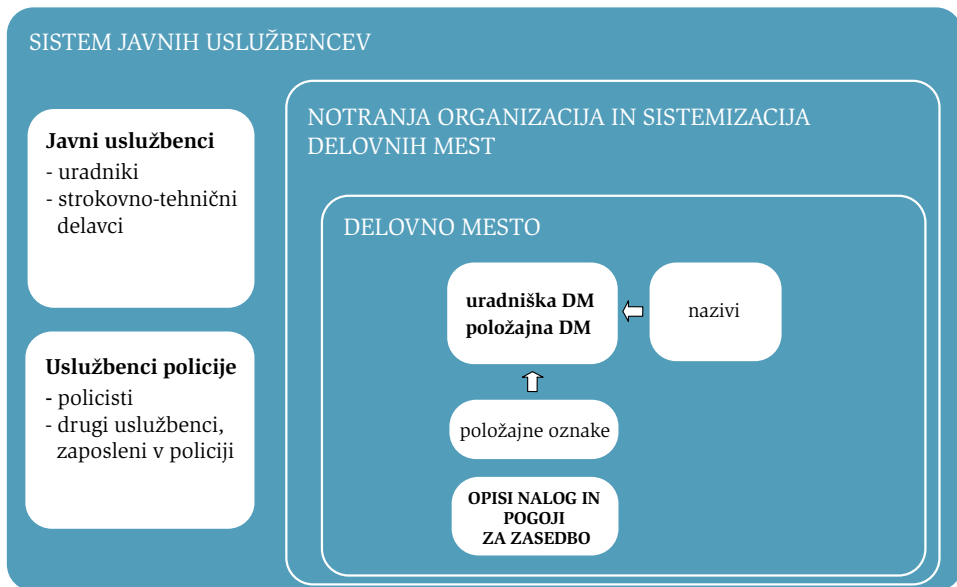
5.3.2 Organizacija policije in sistemizacija delovnih mest

Policijo sestavljajo Generalna policijska uprava, policijske uprave in območne policijske postaje (ZODPol, 16. člen). Notranjo organizacijo policije določa akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v policiji (ZODPol, 14. člen) v skladu z določbami ZDU (27. člen) in ZJU (40. in 41. člen) oziroma v skladu s skupnimi izhodišči za notranjo organizacijo in sistemizacijo, ki jih določa Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih.

V aktu o sistemizaciji delovnih mest so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta (ZJU, 21. člen). Pri določanju sistemizacije delovnih mest je treba upoštevati (Uredba o notranji organizaciji ..., 44. člen): naloge, njihovo zahtevnost in obseg dela, katalog tipičnih uradniških delovnih mest in pogoje za ta delovna mesta ter nazive, v katerih se lahko opravljajo, katalog strokovno-tehničnih delovnih mest in pogoje za ta delovna mesta, razvrstitev položajev in pogojev za položaje ter nazive, v katerih se opravljajo naloge na posameznih položajih, pa tudi pogoje glede zahtevanih delovnih izkušenj za imenovanje v naziv.

Za boljše razumevanje organiziranosti policije in sistemizacijo delovnih mest v policiji je treba opredeliti naslednje koncepte in pojme, ki izhajajo iz sistema javnih uslužbencev: javni uslužbenec, notranja organizacija, sistemizacija delovnih mest, delovna mesta, položaji, nazivi in položajne oznake. Za potrebe analize izbirnih postopkov je treba opredeliti določbe glede opisov nalog in pogojev za zasedbo delovnih mest (slika 5.1).

Slika 5.1: Povezave med osnovnimi elementi notranje organizacije in sistemizacije delovnih mest



Javni uslužbenec. V ZJU je določeno, da je *javni uslužbenec* posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju (1. člen). **Uradniki** so javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge na uradniških delovnih mestih; javni uslužbenci, ki v organih opravljajo spremljajoča dela, so *strokovno-tehnični javni uslužbenci*, delovna mesta, na katerih se izvajajo ta dela, pa so strokovno-tehnična delovna mesta (23. člen). V ZODPol je določeno, da so *uslužbenci policije* *policisti* in *drugi uslužbenci, zaposleni v policiji* (42. člen). **Policisti** so uniformirani ali neuniformirani uslužbenci policije, ki opravljajo naloge policije in imajo pravico in dolžnost izvrševati policijska pooblastila (43. člen).

Notranja organizacija se nanaša na (notranjo) organizacijsko strukturo. Notranja organizacijska struktura policije je določena v ZODPol (organ v sestavi ministrstva,

2. člen; organizacija policije, 16. člen; naloge Generalne policijske uprave, 18. člen; naloge policijske uprave, 23. člen, območna policijska postaja, 27. člen), podrobnejša razčlenitev pa je navedena v normativnem delu **Akta o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji**.

Sistemizacija delovnih mest je akt, ki opredeljuje delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih (ZJU, 6. člen). Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih podrobneje ureja sistemiziranje delovnih mest (44. člen), izhodišča oblikovanja sistemizacije delovnih mest (45. člen), vsebino sistemizacije delovnih mest (46. člen) in umestitev delovnih mest v notranjo organizacijo (47. člen). Policija ima torej Akt o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji, ki ga bomo podrobneje analizirali v nadaljevanju.

Delovno mesto je najmanjša enota organizacije državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava (ZJU, 6. člen). Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta (ZJU, 21. člen). Uradniška in strokovno-tehnična delovna mesta v organih državne uprave, pravosodnih organih in upravah lokalnih skupnosti so razvrščena z uredbo vlade, le uradniška delovna mesta pa se lahko razvrstijo tudi s kolektivno pogodbo (ZJU, 78. člen). Nameni razvrščanja uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest so oblikovanje aktov o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, kadrovsko načrtovanje in uvrščanje v plačne razrede. Tipična uradniška delovna mesta so razvrščena v katalogu tipičnih uradniških delovnih mest, ki je kot priloga 1 sestavni del Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. V prilogi 1 so uradniška delovna mesta in nazivi za policijo razvrščeni v plačno skupino C in podskupino C3. V **Kolektivni pogodbi za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti** je določena uvrstitev delovnih mest in nazivov v plačne razrede. V 14. členu so določeni plačni razredi delovnih mest in nazivov plačne skupine C, vključno s plačno podskupino C3 – policisti.

Položaj je delovno mesto z vodstvenimi pooblastili in odgovornostmi (ZJU, 6. člen). To je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu (ZJU, 80. člen). ZJU določa, da so v organih v sestavi ministrstva položajna delovna mesta direktor in vodje organizacijskih enot (ZJU, 80. člen). V 25. in 38. členu ter prilogi 2 Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih pa so za policijo na državni, regionalni in lokalni ravni določeni še naslednji položaji: namestnik predstojnika organa v sestavi, direktor urada/uprave, vodja sektorja/službe, direktor Policijske akademije, poveljnik specialne enote, vodja centra

na Generalni policijski upravi, vodja oddelka v sektorju/službi, vodja referata, vodja referata v Centru za varnost in zaščito na Upravi za policijske specialnosti, direktor policijske uprave, komandir policijske postaje in komandir oddelka na policijski postaji (glej tudi tabelo 5.4 v 5.4.2).

Naziv. Uradnik izvršuje javne naloge v nazivu. Slednjega pridobi z imenovanjem po izbiri uradnika na javnem natečaju, s premostitvijo na zahtevnejše delovno mesto ali z napredovanjem v višji naziv (ZJU, 84. člen). Naloge na uradniškem delovnem mestu se opravljajo v treh zaporednih nazivih kariernega razreda (Uredba o notranji organizaciji ..., 55. člen). ZJU nazive razporeja v 16 stopenj oziroma v pet kariernih razredov (85. člen). Določitev in razvrstitev nazivov za policijo sta navedeni v prilogi 1 Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih ter v Kolektivni pogodbi za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (glej tudi *Delovno mesto*).

Položajna oznaka je oznaka, ki jo policisti nosijo na uniformi. V **Uredbi o uniformi, položajnih oznakah in simbolih policije** so podrobneje določene položajne oznake v policiji (21. člen), priloga 5 Akta o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji pa določa razvrstitev delovnih mest v položajne oznake.

Opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta. V ZJU je določeno, da se pri vsakem delovnem mestu v sistemizaciji določijo najmanj *opis nalog* in *pogoji za zasedbo delovnega mesta* (21. člen). Za uradniška delovna mesta se kot pogoji za opravljanje dela poleg **splošnih pogojev**, ki jih urejajo predpisi s področja delovnega prava, določijo **naziv, smer izobrazbe, funkcionalna in specialna znanja** ter **posebne sposobnosti**, lahko pa tudi **drugi pogoji**, če tako določa zakon (79. člen). Kot pogoja za pridobitev položaja se poleg pogojev, ki se določijo za uradniška delovna mesta, lahko določijo **funkcionalna znanja upravnega vodenja in upravljanja s kadrovskimi viri ter druga specialna znanja** (81. člen). V 4. odstavku 79. člena ZJU je določeno, da se podrobnejša merila za določanje pogojev za delovna mesta določijo z akti, ki urejajo razvrščanje delovnih mest.

Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (v nadaljnjem besedilu: Uredba) podrobneje ureja vsebino sistemizacije delovnih mest (46. člen), razvrstitev delovnih mest (50. člen) ter določanje pogojev za delovna mesta in položaje (52. člen).

Vsebina sistemizacije delovnih mest. Pri posameznih delovnih mestih se v sistemizaciji navedejo (2. odstavek 46. člena Uredbe):

- **opis nalog;**
- **pogoji za opravljanje dela** na delovnem mestu;

- tarifni razred, plačna skupina in podskupina, plačni razred delovnega mesta oziroma naziva in dodatki k osnovni plači;
- ali se delo opravlja s krajšim delovnim časom od polnega delovnega časa;
- morebitne posebnosti glede razporeditve delovnega časa;
- katerih nalog skladno s predpisi ne smejo opravljati ženske in mladina;
- katere naloge lahko opravljajo invalidi;
- oznaka skupine, v katero spada delovno mesto glede na oceno tveganja skladno z zakonom, ki ureja varstvo in zdravje pri delu;
- morebitna posebna pooblastila;
- morebitno dodatno obvezno pokojninsko zavarovanje;
- pooblastilo za dostop do tajnih podatkov;
- po potrebi druge posebnosti delovnega mesta.

Za uradniška delovna mesta in položaje se v sistemizaciji delovnih mest določijo tudi nazivi, v katerih se lahko opravlja delo na teh delovnih mestih (3. odstavek 46. člena Uredbe), pri posameznem položaju pa se v sistemizaciji navede tudi opis vodstvenih nalog (5. odstavek 46. člena Uredbe).

Razvrstitev delovnih mest. Opis nalog in določanje pogojev za zasedbo temeljita na razvrstitvi uradniških delovnih mest, ki vsebuje (6. odstavek 50. člena Uredbe): poimenovanje uradniškega delovnega mesta; navedbo nalog, ki se opravljajo na posameznem uradniškem delovnem mestu; navedbo nazivov, v katerih se lahko opravlja delo na posameznem uradniškem delovnem mestu; zahtevana funkcionalna in specialna znanja oziroma posebne sposobnosti.

Določanje pogojev za delovna mesta in položaje. Določanje pogojev za delovna mesta in položaje je opredeljeno v 52. členu Uredbe. Za posamezno uradniško delovno mesto se obvezno določijo **splošni pogoji**, ki jih urejajo predpisi s področja delovnega prava, ter **uradniški naziv**, praviloma pa tudi **smer izobrazbe** (1. odstavek). Za posamezno uradniško delovno mesto se glede na vsebino nalog kot pogoj določijo tudi **funkcionalna** in **specialna znanja, posebne sposobnosti** in **drugi pogoji** (2. odstavek). Za določene položaje se kot pogoj poleg pogojev, določenih za uradniška delovna mesta, določijo **funkcionalna znanja vodenja v javni upravi** in **druga specialna znanja** (5. odstavek). **Posebni pogoji** za opravljanje uradniškega delovnega mesta so lahko določeni s področnimi predpisi (9. odstavek). Poleg že navedenih pogojev se lahko pri posameznem delovnem mestu oziroma položaju navedejo tudi **znanja, veščine, sposobnosti** in **lastnosti**, ki se upoštevajo med merili pri izbiri javnega uslužbenca. V Uredbi sta podrobneje določena pogoja **strokovna usposobljenost** (53. člen) in **delovne izkušnje** (54. člen). Pri uradniških delovnih mestih se glede zahtevane stopnje izobrazbe upošteva zahtevana stopnja izobrazbe za nazive, v katerih se lahko opravlja delo na teh delovnih mestih. Za uradniška delovna mesta se glede zahtevanih delov-

nih izkušenj upoštevajo delovne izkušnje, zahtevane za imenovanje v najnižji naziv, v katerem se lahko opravlja delo na teh delovnih mestih.

Opisi nalog in pogoji za zasedbo posameznih delovnih mest so podrobneje zapisani tudi v razpisih delovnih mest (glej v nadaljevanju: Postopek notranje seznanitve in premestitve javnega uslužbenca v okviru organa). V tabeli 5.2 so povzeti deli obvestila o prostem delovnem mestu na Policijski upravi Kranj, ki je bilo objavljeno 7. decembra 2016 na intranetni strani policije.

Tabela 5.2: Opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta

Razpis	Obvestilo o prostem delovnem mestu na Policijski upravi Kranj
Delovno mesto	DIREKTOR UPRAVE (šifra DM: 36400) (izvaja se v uradniških nazivih policijski svetnik in višji policijski svetnik)
Pogoji za zasedbo delovnega mesta	<ul style="list-style-type: none"> • sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas na uradniškem delovnem mestu v policiji • specialistično izobraževanje po visokošolski strokovni izobrazbi (prejšnje)/specializacija po visokošolski strokovni izobrazbi (prejšnja) ali visokošolsko univerzitetno izobraževanje (prejšnje)/visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja) ali magistrsko izobraževanje (druga bolonjska stopnja)/magistrska izobrazba (druga bolonjska stopnja) ali magistrsko izobraževanje po visokošolski strokovni izobrazbi (prejšnje)/magisterij po visokošolski strokovni izobrazbi (prejšnja) • najmanj šest let delovnih izkušenj • osnovna raven znanja tujega jezika • opravljeno obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv • opravljen izpit za izvajanje policijskih pooblastil ali šola za policiste • dovoljenje za dostop do tajnih podatkov stopnje TAJNO, TAJNO-EU, TAJNO NATO (če izbrani kandidat dovoljenja nima, se postopek pridobitve dovoljenja lahko izvede naknadno)
Posebni pogoji	Poleg navedenega morajo kandidati za zasedbo prostega delovnega mesta izpolnjevati še posebne pogoje, določene v 44. in 51. členu Zakona o organiziranosti in delu v policiji.
Opis nalog	Naloge, ki jih bo javni uslužbenec opravljal na omenjenem delovnem mestu, so določene v Aktu o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji – Prilogi 2: Sistemizacija delovnih mest (šifra DM: 35030).

Dodatni pogoji	<p>Pri izbiri bodo imeli prednost kandidati, ki bodo izpolnjevali naslednje dodatne pogoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izkušnje pri vodenju, načrtovanju in organiziranju dela organizacijskih enot; • sposobnost timskega dela; • komunikacijske sposobnosti.
-----------------------	---

Iz tabele so razvidni posebni pogoji za zasedbo delovnega mesta, ki so določeni v Zakonu o organiziranosti in delu v policiji in se nanašajo na posebne pogoje za sklenitev delovnega razmerja v policiji ter na varnostno preverjanje pred samo zaposlitvijo v policiji. Delovno razmerje za opravljanje nalog v policiji lahko sklene oseba, ki poleg pogojev, določenih v ZJU, izpolnjuje še naslednje pogoje (44. člen ZODPol):

1. ima ustrezne psihofizične sposobnosti;
2. ni bila pravnomočno obsojena zaradi naklepnega kaznivega dejanja, za katero se storilec preganja po uradni dolžnosti, ali ni bila pravnomočno obsojena zaradi drugega kaznivega dejanja na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot tri mesece;
3. zoper osebo ni vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, za katero se storilec preganja po uradni dolžnosti;
4. je državljan Republike Slovenije s stalnim prebivališčem v Evropski uniji;
5. je bila varnostno preverjena v obsegu in na način, kot je določen v tem zakonu, in da zanjo ne obstaja varnostni zadržek;
6. nima dvojnega državljanstva;
7. ni član politične stranke in da o tem poda pisno izjavo.

V skladu z 51. členom ZODPol policija izvede varnostno preverjanje posameznika pred sklenitvijo delovnega razmerja za opravljanje nalog v policiji in pred sklenitvijo pogodbe o prostovoljni službi v pomožni policiji ter uslužbenca policije pred premeštitvijo ali napotitvijo na določena delovna mesta v policiji in pred napotitvijo v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije.

Sklenemo lahko, da je normativna ureditev sistemizacije delovnih mest z opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnih mest (splošni, posebni, dodatni) predstavlja ključne izhodiščne elemente za izbirne postopke vodstvenih delavcev. V jeziku osnovnega modela izbirnega postopka (glej točko 3.7) sistemizacija delovnih mest z opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnih mest predstavlja ključne elemente: kritično znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti (merila prediktorja), ki zagotavljajo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu (merila delovne uspešnosti).

V nadaljevanju sledijo analize najpomembnejših določb aktov, ki se nanašajo na posamezne elemente raziskovalnega modela: identifikacija, ocenjevanje in razvoj potencialov, nameščanje ter izbirni postopki (tabela 5.3). Ker višji akti vsebujejo več določb (zgornji del raziskovalnega modela) kot nižji (spodnji del raziskovalnega modela), smo se odločili, da bomo tudi pri predstavitvi vsebine analize sledili od višjih k nižjim aktom oziroma od zgornjega dela raziskovalnega modela k spodnjemu.

Tabela 5.3: Normativna ureditev elementov raziskovalnega modela v slovenski policiji

Preddpis	Identifikacija potencialov	Ocenjevanje potencialov	Razvoj potencialov	Nameščanje in izbirni postopki
Zakon o javnih uslužbencih			<ul style="list-style-type: none"> Izobraževanje v interesu delodajalca (101) Pravica in dolžnost do usposabljanja in izpopolnjevanja (102) Strategija in načrti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (103) Spremljanje kariere in strokovnosti dela javnih uslužbencev (105) Ocenjevanje in napredovanje uradnikov (111) Premestitev (147–152 b) 	<ul style="list-style-type: none"> Načelo javnega natečaja (27) Načelo kariere (29) Načelo prehodnosti (30) Sklenitev delovnega razmerja in sistemizacija (35) Zaposlitev (56) Postopek pred novo zaposlitvijo (57) Javni natečaj (58–67) Pridobitev položaja (82) Naloge uradniškega sveta (174)
Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih	<ul style="list-style-type: none"> Iskanje notranjih kadrovskih potencialov (4) 		<ul style="list-style-type: none"> Karierni policist (43) Načrtovanje in izvajanje (91) Programi izobraževanja (92–96) Izpopolnjevanje in usposabljanje (97) Druge oblike (98) Varnostno preverjanje (51) Začasna premestitev in napotitev (67) 	<ul style="list-style-type: none"> Pogoji za izvedbo postopka (2) Notranja seznanitev in premestitev v okviru organa (4–5) Interni natečaj (6–17) Postopek za novo zaposlitev (18–27) Imenovanje in razrešitev generalnega direktorja policije (47) Namesnik generalnega direktorja policije (48) Imenovanje in razrešitev direktorja Nacionalnega preiskovalnega urada (49) Varnostno preverjanje (51) Pogodba o zaposlitvi za določen čas (54) Seznanitev s prostimi delovnimi mesti (22 d)
Zakon o organiziranosti in delu v policiji			<ul style="list-style-type: none"> Usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje (22 a) Karierni sistem (22 c) Izobraževanje (5–43) Usposabljanje (44–60) 	
Kolektivna pogodba za policiste	<ul style="list-style-type: none"> Seznanitev s prostimi delovnimi mesti (22 d) 			
Navodilo o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev policije				
Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta »pomočnik komandirja«	<ul style="list-style-type: none"> Pogoji za začetek postopka (2) Mnenje nadrejenega (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Mnenje nadrejenega (5) Komisija za izbor kadrovskih potencialov (6) Preverjanje izpolnjevanja pogojev (7) Uvrstitev v postopek izbora kadrovskih potencialov (8) 		<ul style="list-style-type: none"> Pogoji za začetek postopka (2) Formalni pogoji na strani delodajalca (3) Odlučitev direktorja PU (9)

Vir: lastni

5.3.3 Izbirni postopki in nameščanje potencialov

ZJU postopke zaposlovanja deli v dve glavni kategoriji, tj. **postopek pred novo zaposlitvijo** (premestitev v okviru organa in premestitev iz drugega organa) in **postopek za novo zaposlitev** (postopek za novo zaposlitev, postopek izbire uradnikov na položaj, postopek za novo zaposlitev na strokovno-tehničnem delovnem mestu po postopku, določenem s predpisi, ki urejajo delovna razmerja, in kolektivno pogodbo), podrobneje pa so urejeni z **Uredbo o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih**. V ZODPol so določene posebnosti glede izbire generalnega direktorja policije, njegovih namestnikov in direktorja Nacionalnega preiskovalnega urada. **Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta »pomočnik komandirja«** ureja postopek izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo konkretnega delovnega mesta in se vsebinsko nanaša na več elementov našega raziskovalnega modela.

V povezavi z izbirnimi postopki in nameščanjem potencialov, ki se nanašajo na vodstvene delavce, bomo analizo določb aktov razčlenili v naslednja tematska področja oziroma postopke:

- osnovna načela;
- postopek notranje seznanitve in premestitve javnega uslužbenca v okviru organa;
- postopek premestitve javnega uslužbenca iz drugega organa – interni natečaj;
- postopek za novo zaposlitev – javni natečaj;
- postopek izbire uradnikov na položaj – poseben javni natečaj;
- postopek izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja;
- izbira namestnika generalnega direktorja policije.

Osnovna načela. V ZJU so določena načela javnega natečaja, kariere in prehodnosti. Uradniki se izbirajo na javnem natečaju, razen v primerih, ko je z zakonom določeno drugače. Kandidati se obravnavajo enakopravno, izbira pa se opravi na podlagi izkazane boljše strokovne usposobljenosti (27. člen). Uradnikom je omogočena kariera z napredovanjem, ki je odvisna od strokovne usposobljenosti, drugih delovnih in strokovnih kvalitet in od rezultatov dela (29. člen). Pod pogoji, ki jih določa ZJU, je lahko javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru organov (30. člen). Pomembna je tudi določba 55. člena, da se delovno razmerje sklene za delovno mesto, ki je v sistemizaciji. Izven sistemizacije se lahko sklene delovno razmerje za določen čas in za opravljanje pripravništva ali druge podobne oblike teoretičnega in praktičnega usposabljanja. Za vse postopke, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, je pomembna določba, da se odločitev o zaposlitvi sprejme, če so izpolnjeni naslednji pogoji (56. člen):

- da se trajno ali začasno poveča obseg dela, povečanega obsega dela pa ni mogoče opravljati z obstoječim številom javnih uslužbenci, oziroma se ob nespremenjenem obsegu dela izprazni delovno mesto;
- da ima organ zagotovljena finančna sredstva za zaposlitev;
- de je delovno mesto določeno v sistemizaciji, razen v primerih iz 55. člena ZJU;
- de je delovno mesto prosto oziroma se podane okoliščine, iz katerih izhaja, da bo delovno mesto prosto in
- da je nova zaposlitev v skladu s kadrovskim načrtom.

Postopek notranje seznanitve in premestitve javnega uslužbenca v okviru organa.

Postopek je določen z ZJU (1. odstavek 57. člena) in Uredbo o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih (4. in 5. člen) (v nadaljnjem besedilu: Uredba 1). Uredba 1 določa, da se lahko premestitev v okviru organa izvede kot a) iskanje notranjih kadrovskih potencialov ali b) notranja seznanitev s prostim delovnim mestom. V prvem primeru predstojnik na podlagi mnenja vodje organizacijske enote, v kateri je prosto delovno mesto, oceni, ali je kateri od javnih uslužbencev iz istega organa primerno strokovno usposobljen za delo na prostem delovnem mestu. V drugem primeru pa se *lahko* izvede notranja seznanitev o prostem delovnem mestu. Obvestilo o notranji seznanitvi mora vsebovati najmanj sestavine, ki jih vsebuje objava internega natečaja (glej v nadaljevanju), prijava kandidatov na prosto delovno mesto pa mora vsebovati sestavine, ki jih vsebuje prijava na interni natečaj (glej v nadaljevanju). Če se v razpisanem roku, ki ne sme biti krajši od osmih dni, nihče od zaposlenih v organu ne prijavi za zasedbo delovnega mesta, ali če predstojnik ugotovi, da noben javni uslužbenec ni primerno strokovno usposobljen za delo na prostem delovnem mestu, se lahko začne postopek internega natečaja. Obveznost seznanitve s prostim delovnim mestom v policiji je urejena v 22. d-členu Kolektivne pogodbe za policiste, ki določa, da se v primeru prostega delovnega mesta, ki se bo zasedlo, na oglasni deski enote opravi notranja seznanitev o tem prostem delovnem mestu, na katero se lahko prijavijo zainteresirani policisti v osmih dneh po objavi. Vodja enote s predlogom kandidata za zasedbo prostega delovnega mesta seznanjeni vse prijavljene kandidate.

Postopek premestitve javnega uslužbenca iz drugega organa – interni natečaj.

Postopek je določen z ZJU (2., 3., 4. in 5. odstavek 57. člena) in Uredbo 1 (6. do 17. člen). Interni natečaj v organih državne uprave se izvaja tako, da zajame tudi druge državne organe in uprave lokalnih skupnosti, o čemer državni organi in lokalne skupnosti sklenejo poseben dogovor. Za organe državne uprave dogovor sklene vlada. Namen internega natečaja je, da se pred uvedbo postopka za novo zaposlitev javnim uslužbencem v organih državne uprave in drugih organih, ki po sporazumu z vlado vstopijo v interni trg dela, omogoči, da pod enakimi pogoji kandidirajo za zasedbo prostega delovnega mesta, cilj pa je, da je med prijavljenimi kandidati izbran tisti

kandidat, ki izpolnjuje pogoje za delovno mesto in je strokovno najbolj usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu. Postopek internega natečaja se lahko začne hkrati s seznanitvijo o prostem delovnem mestu v postopku notranje seznanitve in premestitve znotraj organa. Prijave na obvestilo o prostem delovnem mestu se štejejo kot prijave na interni natečaj in se obravnavajo v okviru internega natečaja. V 8. členu Uredbe 1 je določeno, da postopek za izvedbo internega natečaja obsega:

- objavo internega natečaja na spletni strani ministrstva, pristojnega za upravo;
- izvedbo izbirnega postopka, če gre za uradniško delovno mesto, oziroma predhodnega preizkusa usposobljenosti, če gre za strokovno-tehnično delovno mesto, za katero je predhodni preizkus usposobljenosti določen s sistemizacijo;
- premestitev javnega uslužbenca iz istega ali drugega organa.

Objava internega natečaja. Vsebina objave internega natečaja vsebuje najmanj naslednje podatke:

- organ, v katerem bo javni uslužbenec opravljal delo;
- kraj opravljanja dela;
- vrsta delovnega mesta, na katerem bo javni uslužbenec opravljal delo;
- pogoji za zasedbo delovnega mesta v skladu s sistemizacijo;
- vsebina prijave;
- okvirna vsebina dela;
- podrobnosti o poskusnem delu, če gre za delovno mesto, za katero je poskusno delo določeno s sistemizacijo;
- podrobnosti o predhodnem preizkusu usposobljenosti, če gre za strokovno-tehnično delovno mesto, za katero je predhodni preizkus usposobljenosti določen s sistemizacijo;
- rok in naslov za vlaganje prijav;
- navedba, da bo obvestilo o končanem izbirnem postopku objavljeno na spletnih straneh organa, ter spletni naslov organa;
- ime in priimek ter telefonska številka osebe za dajanje informacij o izvedbi internega natečaja;
- navedba, da bodo obravnavane samo popolne vloge.

Prijave kandidatov na interni natečaj morajo biti v pisni obliki, ki vključuje tudi elektronsko prijavo, ki ni pogojena z elektronskim podpisom. Prijave morajo vsebovati najmanj (10. člen):

- izjavo kandidata o izpolnjevanju pogoja glede uradniškega naziva, iz katere je razviden naziv, ki ga kandidat ima;
- izjavo kandidata, da izpolnjuje druge pogoje za zasedbo delovnega mesta,
- izjavo kandidata, da za namen natečajnega postopka organu, ki objavlja interni natečaj, dovoljuje pridobitev podatkov iz centralne kadrovske evidence oziroma iz kadrovske evidence organa, v katerem opravlja delo.

Organ izpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnega mesta preveri pred izvedbo izbirnega postopka na podlagi prijav kandidatov.

Izvedba izbirnega postopka. V izbirni postopek za zasedbo uradniškega delovnega mesta se uvrstijo kandidati, ki izpolnjujejo natečajne pogoje. Za preverjanje usposobljenosti kandidata se lahko uporabijo zlasti naslednje metode (12. člen):

- pregled prijave;
- vpogled v kadrovske evidenco,
- pisni preizkus;
- razgovor (intervju);
- druge metode, skladne s strokovnimi spoznanji na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

Izbirni postopek v postopku internega natečaja za zasedbo uradniškega delovnega mesta vodi predstojnik organa, ki lahko za to tudi pooblasti drugega javnega uslužbenca ali imenuje natečajno komisijo (13. člen). V natečajnem postopku se za zasedbo prostega uradniškega delovnega mesta izbere kandidat, ki se v izbirnem postopku izkaže kot strokovno najbolj usposobljen za opravljanje dela na prostem uradniškem delovnem mestu in ki izpolnjuje pogoje za imenovanje v naziv, v katerem se opravlja delo, ter preostale pogoje za zasedbo prostega uradniškega delovnega mesta. Če se v izbirnem postopku ugotovi, da nihče od prijavljenih kandidatov ni primeren za zasedbo prostega uradniškega delovnega mesta, se interni natečaj lahko ponovi (15. člen). Obvestilo o končanem postopku internega natečaja z navedbo, ali je bil v natečajnem postopku izbran kandidat za prosto delovno mesto, se objavi na spletni strani organa (16. člen).

Premestitev. Izbrani kandidat se premesti na delovno mesto, za katero je bil izbran, v okviru istega ali drugega organa s sklenitvijo aneksa k pogodbi o zaposlitvi. V primerih, ko je bil izbran kandidat iz drugega organa, mu delovno razmerje preneha na način, določen z zakonom (sporazum ali odpoved). Z njim se sklene nova pogodba, pri čemer lahko izbrani kandidat obdrži doseženi naziv, če se delo na tem delovnem mestu lahko opravlja v istem nazivu (17. člen).

Če se v okviru internega natečaja na prosto delovno mesto ne izbere oziroma premesti javni uslužbenec iz istega oziroma drugega organa, se začne postopek za novo zaposlitev (6. odstavek 57. člena ZJU).

Postopek za novo zaposlitev uradnika – javni natečaj. Postopek je določen z ZJU (57. do 67. člen) in Uredbo 1 (18. do 27. člen). Postopek za novo zaposlitev uradnika se izvaja kot javni natečaj, postopek za novo zaposlitev na strokovno-tehničnem delovnem mestu pa poteka po postopku, določenem s predpisi, ki urejajo delovna

razmerja, in kolektivno pogodbo (7. odstavek 57. člena ZJU). Določila ZJU in Uredbe 1 lahko povzamemo v naslednjih sklopih: objava javnega natečaja, prijava kandidata in predložitev dokazil, izvedba javnega natečaja, izbirni postopek, imenovanje v naziv in ponudba pogodbe o zaposlitvi.

Objava javnega natečaja. Javni natečaj se za organe državne uprave objavi na spletni strani ministrstva, pristojnega za upravo, lahko pa se objavi tudi v uradnem listu Republike Slovenije ali v dnevem časopisu (58. člen ZJU). Objava javnega natečaja mora vsebovati najmanj podatke o (19. člen Uredbe 1):

- organu in kraju opravljanja dela;
- vrsti uradniškega delovnega mesta z okvirno vsebino dela;
- pogojih za opravljanje dela;
- vsebini prijave;
- roku in naslovu (vključno z elektronskim) za vlaganje prijav ter roku obveščanja o izbiri;
- osebi, ki daje informacije o izvedbi javnega natečaja;
- navedbi, da bo obvestilo o končanem izbirnem postopku objavljeno na spletnih straneh organa, in naslovu organa.

Besedilo objave javnega natečaja lahko vsebuje tudi **merila za izbiro**, če so bila določena pred objavo javnega natečaja.

Prijava kandidata in predložitev dokazil. Prijava na prosto delovno mesto mora vsebovati najmanj (20. člen Uredbe 1):

1. izjavo kandidata o izpolnjevanju pogoja glede zahtevane izobrazbe, iz katere morajo biti razvidni stopnja in smer izobrazbe ter leto in ustanova, na kateri je bila izobrazba pridobljena;
2. opis delovnih izkušenj, iz katerega je razvidno izpolnjevanje pogoja glede zahtevanih delovnih izkušenj;
3. izjavo kandidata, da:
 - je državljan Republike Slovenije;
 - ni bil pravnomočno obsojen zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, in da ni bil obsojen na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev,
 - zoper njega ni vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti;
4. izjavo, da za namen tega natečajnega postopka organu, ki objavlja javni natečaj, dovoli pridobitev podatkov iz 3. točke iz uradne evidence.

Če je pogoj za opravljanje nalog na delovnem mestu varnostno preverjanje, se to izvede z izbranim kandidatom po izdaji sklepa o izbiri, pred imenovanjem v naziv in

pred premestitvijo, pri čemer se kot natečajni pogoj določi izjava kandidata, da soglaš s preverjanjem.

Izvedba javnega natečaja. Za izvedbo postopka javnega natečaja za novo zaposlitev na uradniškem delovnem mestu se smiselno uporabljajo določbe zakona, ki ureja splošni upravni postopek, razen določb o ustni obravnavi (18. člen Uredbe 1). Predstojnik lahko za vodenje postopka pooblasti javnega uslužbenca ali imenuje *natečajno komisijo*. Javni natečaj za položaje generalnih direktorjev, generalnih sekretarjev, predstojnikov organov v sestavi ministrstev, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot izvaja *posebna natečajna komisija*, ki jo za vsak primer posebej imenuje uradniški svet (60. člen ZJU) (glej v nadaljevanju: Postopek izbire uradnika na položaj – poseben javni natečaj). Če predstojnik imenuje natečajno komisijo, mora biti njen član vodja ožje ali širše organizacijske enote, v kateri bo uradnik opravljal delo (22. člen Uredbe 1).

Izbirni postopek. Izbira kandidata se opravi v izbirnem postopku, v katerem se presoja usposobljenost kandidata za opravljanje nalog na uradniškem delovnem mestu. Izbirni postopek se lahko opravi v več fazah, tako da se kandidati postopno izločajo (61. člen ZJU). 22. člen Uredbe 1 določa, da se pred začetkom izbirnega postopka pisno določijo **merila za izbiro** in **metode** preverjanja strokovne usposobljenosti kandidatov. Če se izbirni postopek izvaja v več fazah (z izločanjem kandidatov), se lahko merila določijo pred vsako fazo posebej. Tudi če merila za izbiro in metode preverjanja strokovne usposobljenosti niso določeni s sistemizacijo delovnih mest, ne smejo biti v nasprotju z njo. Vsa merila morajo odražati dejanske potrebe delovnega procesa in ne smejo biti diskriminatorna. V izbirnem postopku se za preverjanje strokovne usposobljenosti uporabijo zlasti naslednje metode:

- pregled prijave;
- pisni preizkus;
- razgovor (intervju);
- druge metode, skladne s strokovnimi spoznanji na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

Natečajna komisija oziroma pooblaščen javni uslužbenec ob pomoči kadrovske službe organa pripravi poročilo o izvedbi izbirnega postopka, ki vsebuje tudi osnutek sklepa o izbiri. Poročilo se pošlje predstojniku oziroma vodji kadrovskega poslovanja v organu. Pred odločitvijo o izbiri lahko predstojnik oziroma vodja kadrovskega poslovanja opravi razgovor s kandidatom, ki mu ga je predlagala natečajna komisija oziroma pooblaščen javni uslužbenec, mora pa preveriti verodostojnost javnih listin ter listin o opravljenih izpitih, ki so pogoj za zasedbo delovnega mesta (23. člen Uredbe 1). Izbere se kandidat, ki se je v izbirnem postopku izkazal kot strokovno najbolj usposobljen za uradniško delovno mesto. Če nihče od prijavljenih kandidatov po me-

rilih izbirnega postopka ni dovolj usposobljen za uradniško delovno mesto, se javni natečaj lahko ponovi, prijavljenim kandidatom pa se vroči obvestilo o neuspešnem javnem natečaju (62. člen ZJU). O izbiri oziroma neizbiri uradnika se vsakemu kandidatu, ki je sodeloval v izbirnem postopku, izda in vroči sklep. Po izdaji sklepa lahko vsak kandidat, ki je sodeloval v izbirnem postopku, pod nadzorom uradne osebe organa vpogleda v vse podatke, ki jih je izbrani kandidat navedel v prijavi na javni natečaj in dokazujejo izpolnjevanje natečajnih pogojev, ter v gradivo izbirnega postopka (63. člen ZJU).

Imenovanje v naziv in ponudba pogodbe o zaposlitvi. Kandidatu, ki je bil izbran v postopku javnega natečaja, se izda in vroči sklep o izbiri (24. člen Uredbe 1). Izbranega kandidata se imenuje v naziv najpozneje v osmih dneh od dokončnosti sklepa o izbiri in se mu najpozneje v nadaljnjih osmih dneh ponudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi (66. člen ZJU).

Postopek izbire uradnika na položaj – poseben javni natečaj. Omenili smo že, da javni natečaj za položaje generalnih direktorjev, generalnih sekretarjev, predstojnikov organov v sestavi ministrstev, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot izvaja posebna natečajna komisija, ki jo za vsak primer posebej imenuje uradniški svet (60. člen ZJU). ZJU določa, da je to poseben javni natečaj (64. člen), za katerega skrbi uradniški svet (174. člen) v skladu z zakonskimi določbami o načinu dela uradniškega sveta (178. člen) in Poslovníkom uradniškega sveta. ZODPol v kategorijo položajev, za katere se izvede poseben javni natečaj, uvršča generalnega direktorja policije (47. člen) in direktorja Nacionalnega preiskovalnega urada (49. člen).

Naloge uradniškega sveta. Uradniški svet skrbi za izbiro uradnikov na položajih z določanjem standardov strokovne usposobljenosti, meril za izbiro in metod preverjanja usposobljenosti. Vladi in državnemu zboru daje mnenja o predpisih, ki urejajo uradniški sistem in položaj uradnikov, ter sprejme kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (174. člen ZJU).

Posebne natečajne komisije. Uradniški svet za posamezne postopke javnih natečajev imenuje posebne natečajne komisije. V natečajno komisijo se lahko imenujejo tudi člani uradniškega sveta, uradniki ter strokovnjaki s področja javne uprave, upravljanja s kadrovskimi viri in s področja, na katerem bo uradnik opravljal vodstvene naloge (178. člen ZJU).

Izbirni postopek. Posebna natečajna komisija ugotovi, kateri kandidati izpolnjujejo pogoje za položaj in kateri so glede na svojo strokovno usposobljenost primerni za ta položaj (64. člen ZJU). Izbirni postopek, ki ga izvede posebna natečajna komisija, poteka v naslednjih fazah (Stare 2016; Standardi 2016):

1. faza: preverjanje izpolnjevanja **formalnih** pogojev za zasedbo položaja, objavljenih v javnem natečaju;
2. faza: presoja **standardov** in meril;
3. faza: odločitev o ustreznosti kandidata po posameznih elementih obeh sklopov standardov in končni **primernosti** kandidata. Posebna natečajna komisija ne izbere kandidata, ampak predlaga primerne osebe.

Preverjanje standardov strokovne usposobljenosti obsega (Stare 2016; Standardi 2016):

1. sklop: izkušnje in menedžerske sposobnosti:
 - obseg in kakovost delovnih in vodstvenih izkušenj ter sposobnost vodenja in upravljanja;
 - vrednost vizije razvoja organizacijske enote ali organa;
2. sklop: strokovno znanje:
 - poznavanje področja dela ter razumevanje poslanstva in vloge organizacijske enote ali organa v sistemu;
 - poznavanje načrtovanja in rabe virov.

Natečajna komisija kandidatom, ki izpolnjujejo pogoje in so glede na svojo strokovno usposobljenost primerni za položaj, ter kandidatom, ki se ne uvrstijo na seznam, izda poseben sklep. Odločitev posebne natečajne komisije o primernosti kandidata za položaj velja eno leto po izdaji posebnega sklepa (64. člen ZJU).

Odločitev o izbiri. Natečajna komisija seznam kandidatov, ki so po njeni oceni glede na strokovno usposobljenost primerni za položaj, predloži funkcionarju, ki mu je uradnik na položaju odgovoren. Med temi kandidati funkcionar, ki mu je uradnik na položaju odgovoren, izbere tistega, ki je po njegovi presoji najprimernejši. Funkcionarju odločitve iz tega odstavka ni treba posebej obrazložiti; o izbiri se ne izda sklep, temveč so izbrani kandidat in neizbrani kandidati le obveščeni. Če funkcionar, ki mu je uradnik na položaju odgovoren, oceni, da nobeden izmed kandidatov s predloženega seznama ni primeren, lahko od uradniškega sveta zahteva, da postopek ponovi, ali pa sam imenuje natečajno komisijo, ki izvede postopek (64. člen ZJU). Posebnost v ZODPol za imenovanje in razrešitev generalnega direktorja policije je, da ga po zaključenem izbirnem postopku posebne natečajne komisije imenuje in razrešuje vlada na predlog ministra (47. člen). Posebnost v ZODPol za imenovanje in razrešitev direktorja Nacionalnega preiskovalnega urada pa je, da ga po zaključenem izbirnem postopku posebne natečajne komisije imenuje in razrešuje generalni direktor policije (49. člen).

Postopek izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja. Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja v enem postopku delno ureja vse štiri elemente našega raziskovalnega modela (identifikacija potencialov, ocenjevanje

potencialov, razvoj potencialov in izbirni postopek), in sicer za delovno mesto pomočnik komandirja na policijskih postajah. Celoten postopek sestavljajo:

- *začetek postopka*;
- *mnenje nadrejenega* (identifikacija in ocenjevanje potencialov);
- *izbor kadrovskega potenciala* (ocenjevanje kandidatov) in
- *odločitev direktorja uprave* (razvoj potencialov in izbira kandidatov).

Posamezne faze postopka bodo predstavljene pri posameznih elementih raziskovalnega modela v nadaljevanju. Tukaj bomo analizirali le določbe, ki se nanašajo na zadnji element raziskovalnega modela, tj. izbirni postopek (odločitev direktorja uprave). Direktor uprave po preučitvi poročila in ocene komisije (ocena o primernosti kandidata) a) izbere najprimernejše kandidate za napotitev na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja enot v policiji (1. odstavek 9. člena) ali b) izbere najprimernejše kandidate za zasedbo objavljenega delovnega mesta ter za napotitev na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja enot v policiji (2. odstavek 9. člena). V prvem primeru so kandidati napoteni na usposabljanje po programu za vodenje v policiji, v drugem pa se napotitev izvede pred zasedbo delovnega mesta, tako da izbrani kandidati pridobijo primerno strokovno usposobljenost za opravljanje nalog na delovnem mestu pomočnik komandirja, razen v primeru nujne potrebe po zasedbi delovnega mesta (10. člen navodila). Iz predstavljenih določb je razvidno, da lahko direktor v postopku sprejme odločitev o razvoju potencialov (napotitev na usposabljanje) ali odločitev o zasedbi konkretnega delovnega mesta (izbira kandidata). Prvo lahko razumemo kot dolgoročno odločitev o razvijanju potencialov in oblikovanju bazena strokovno usposobljenih kadrov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja v prihodnosti, ko se pojavijo potrebe oziroma sprostijo delovna mesta (element razvoj potencialov v raziskovalnem modelu). Drugo pa lahko razumemo kot kratkoročno odločitev o izboru konkretnega kandidata za konkretno delovno mesto (element nameščanje in izbirni postopki v raziskovalnem modelu). S strokovnega vidika bi bilo smiselno (dolgoročne) procese in odločitve o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju potencialov ločiti od neposrednih odločitev izbire kandidatov za zasedbo delovnega mesta. Namen celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje je, da so kandidati pred izbiro in namestitvijo na delovno mesto najprej identificirani in ocenjeni (prvi filter) ter ustrezno usposobljeni (drugi filter). Trenutna ureditev izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja dopušča možnost, da je na konkretnem razpisu za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja izbran kandidat, ki:

- ni sodeloval v prejšnjih postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov in ni uvrščen v bazen potencialov ter/ali
- ni končal usposabljanja po programu za vodenje v policiji.

Trenutna ureditev torej ne zagotavlja, da imajo največjo možnost izbire kandidati, ki so že uvrščeni v bazen potencialov in so že končali usposabljanje za vodenje v policiji.

Izbira namestnika generalnega direktorja policije. V ZODPol je določeno, da lahko ima generalni direktor policije dva namestnika, ki mu pomagata pri vodenju policije, določi pa ju sam s pisnim pooblastilom. Ob svoji odsotnosti ali zadržanosti pooblasti namestnika, ki ga nadomešča (48. člen ZDOPol). V ZODPol ni določen postopek izbire namestnika generalnega direktorja, določeni pa so posebni pogoji poleg pogojev, ki so določeni v ZJU in ki jih mora kandidat za namestnika generalnega direktorja izpolnjevati.

5.3.4 Razvoj potencialov

Normativno ureditev elementa razvoj potencialov v raziskovalnem modelu lahko razdelimo na: a) določbe ZJU, ki se nanašajo na sistemsko urejanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znotraj sistema javnih uslužbencev; b) določbe ZODPol, Kolektivne pogodbe za policiste in Navodila o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev policije, ki se nanašajo na izobraževanje, izpopolnjevanje in raziskovalno dejavnost ter na karijerne policiste; c) določbe Navodila o postopku izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja, ki se nanašajo na napotitev kandidatov na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja v policiji.

Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje znotraj sistema javnih uslužbencev. Načelo kariere določa, da je uradnikom omogočena kariera z napredovanjem, vendar pa je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela (29. člen ZJU). Javni uslužbenci imajo pravico do kandidiranja za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe v interesu delodajalca (101. člen ZJU) ter pravico in dolžnost usposabljanja se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega (102. člen). Strategijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki zajema vsebine, pomembne za vse organe, določi vlada. Načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezen organ določi predstojnik po predhodnem mnenju sindikata (103. člen ZJU). Za razvoj potencialov so pomembne tudi določbe o spremljanju kariere in strokovnosti dela javnih uslužbencev znotraj letnih razgovorov (105. člen ZJU), določbe o ocenjevanju in napredovanju uradnikov za spodbujanje kariere in pravilno odločanje o njihovem napredovanju (111. člen ZJU) ter določbe o začasnih in trajnih premestitvah na druga delovna mesta zaradi delovnih potreb (147. do 152. b-člen ZJU).

Sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v policiji. V ZODPol je opredeljen status kariernega policista. To je policist, ki je najmanj pet let neprekinjeno zaposlen v policiji. Vključi se v sistem izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja za pridobitev znanja in usposobljenosti z namenom napredovanja in premeščanja na druga delovna mesta v policiji (43. člen ZODPol). Kolektivna pogodba za policiste določa, da imajo policisti pravico in dolžnost do stalnega strokovnega usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja (22. a-člen ZODPol), zagotavljajo pa se jim pogoji za razvoj kariere znotraj kariernega sistema v policiji. Slednjega sestavljajo podsistemi načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, letnega ocenjevanja ter napredovanja, premeščanja na zahtevnejše delovno mesto in ugotavljanja sposobnosti ali nesposobnosti policistov na sistemiziranih delovnih mestih. Sistem je zasnovan tako, da v skladu z možnostmi in interesi policije, poleg zahtev delovnega procesa, zadovoljuje tudi motive, interese in razvojne potrebe policistov. Za njegovo delovanje morajo skrbeti vsi vodje notranjeorganizacijskih enot in komandirji policijskih postaj (22. č-člen ZODPol)⁶. V ZODPol je določeno tudi, da Generalna policijska uprava načrtuje in izvaja izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in raziskovalno dejavnost v policiji ter sodeluje z drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami (91. člen ZODPol). Izobraževanje v policiji poteka po javno veljavnih programih izobraževanja odraslih, javno veljavnih študijskih programih za pridobitev višje strokovne izobrazbe ter programih poklicnega izpopolnjevanja in usposabljanja (92. člen ZODPol), izpopolnjevanje in usposabljanje policistov pa poteka po programih, ki jih določi generalni direktor policije (97. člen ZODPol). Navodilo o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev policije podrobneje ureja sistem izobraževanja in usposabljanja v policiji. Navodilo določa naslednje vrste usposabljanj (46. člen):

- *Skupne oblike usposabljanj.* V to skupino spadajo programi, ki jih potrdi Programski svet Policijske akademije in podpiše generalni direktor policije.
- *Individualne oblike usposabljanj.* V to skupino spadajo programi, ki jih za posameznike izvajajo zunanje izobraževalne institucije.
- *Lastne oblike usposabljanj.* V to skupino spadajo programi, ki jih izvajajo posamezne notranjeorganizacijske enote na podlagi ugotovljenih potreb po usposobljenosti svojih uslužbencev.
- *Druga usposabljanja.* V posebnih primerih lahko generalni direktor policije z odločbo določi tudi izvedbo drugih usposabljanj.

⁶ V času pisanja poročila (december 2016) je Delovna skupina za pripravo izhodišč kariernega sistema v policiji pripravila osnutek predloga dokumenta Pravila kariernega sistema policije. V osnutku je zapisano, da karierni sistem policije vključuje naslednje podsisteme: organizacijsko strukturo z delovnimi mesti, kadrovanja, izobraževanja in usposabljanja, napredovanja in identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje.

Programi se vnesejo v Katalog izpopolnjevanj in usposabljanj v policiji, ki ga vodi in ureja Policijska akademija (48. člen). V katalogu je tudi program usposabljanja za pridobitev kompetenc vodenja enot v policiji z naslovom Vodenje v policiji (več v nadaljevanju). Za razvoj potencialov so pomembne tudi določbe ZODPol o začasni premestitvi in napotitvi (67. člen ZODPol), premestitvi na specifična delovna mesta (68. člen ZODPol) in začasne premestitve v drug državni organ (69. člen ZODPol). Iz določb ZJU in ZODPol o premestitvah je mogoče razbrati, da je poudarek na zadovoljevanju neposrednih potreb delovnega procesa (kratkoročne rešitve), in ne na pripravi kadrov za prevzemanje odgovornejših delovnih mest v prihodnosti (dolgoročne rešitve).

Usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja v policiji. Program usposabljanja Vodenje v policiji je namenjen:

- kandidatom za vodje in vodjem na lokalni ravni – policijska postaja in druge organizacijske enote policijskih uprav in Generalne policijske uprave, ki so po vsebini dela primerljive s policijsko postajo (od I. do V. modula);
- kandidatom za vodje in vodjem na regionalni ravni – policijske uprave (VI. modul);
- kandidatom za vodje in vodjem na državni ravni – Generalna policijska uprava (VII. modul).

Nazivi delovnih mest izhajajo iz aktualnega akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v policiji. Program sestavljajo naslednji moduli in praktično usposabljanje v obsegu do 280 ur:

1. Menedžment in vodenje (40 ur);
2. Menedžment človeških virov (40 ur);
3. Poslovno komuniciranje (40 ur);
4. Timsko delo (24 ur);
5. Operativni menedžment I (56 ur);
6. Operativni menedžment II (40 ur);
7. Strateški menedžment (40 ur).

Policijska akademija v letnem načrtu izpopolnjevanj in usposabljanj določi število izvedb posameznih modulov na letni ravni. Notranjeorganizacijske enote Generalne policijske uprave in policijske uprave na posamezne razpisane izvedbe napotijo svoje kandidate. Pri policijskih upravah so to praviloma kandidati, ki jih je v postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja izbral direktor policijske uprave in jih napotil na usposabljanje Vodenje v policiji (9. in 10. člen Navodila o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja).

5.3.5 Ocenjevanje potencialov

Normativna ureditev elementa ocenjevanje potencialov v raziskovalnem modelu je izražena z določbami v Navodilu o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja, in sicer z določbami, ki se nanašajo na a) mnenje nadrejenega vodje ter na b) preverjanje izpolnjevanja pogojev in ocenitev kandidatov, ki ju opravi komisija za izbor kadrovskih potencialov.

Mnenje nadrejenega. Nadrejeni poda mnenje o kandidatu na obrazcu, ki zajema:

- podatke o ocenjevalcu;
- podatke o kandidatu;
- podatke o delovni dobi kandidata v policiji;
- podatke o ocenah delovne uspešnosti kandidata v preteklih treh letih;
- *oceno strokovnih znanj in delovnih kvalit*et – poznavanje posameznih področij dela policije, poznavanje področne zakonodaje in drugo znanje ter veščine, ki so v posredni ali neposredni povezavi z opravljanjem nalog policije, ter odnos do dela;
- *oceno funkcioniranja v medosebnih odnosih in urejenosti* – oceno kakovosti sodelovanja, stopnjo etičnosti in integritete ter urejenost kandidata;
- navedbo lastnosti, ki jih nadrejeni najbolj ceni pri kandidatu;
- navedbo lastnosti, zaradi katerih bi kandidat lahko imel težave pri vodenju;
- oceno delovnih izkušenj kandidata, ki so potrebne za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja.

Nadrejeni lahko pri oblikovanju ocene uporablja naslednje metode: usmerjeni razgovor ali postopek letnega ocenjevanja in letnega razgovora. Mnenje o kandidatu pošlje Službi direktorja policijske uprave, in to najpozneje v 15 dneh po objavi poziva (5. člen).

Komisija za izbor kadrovskih potencialov in preverjanje izpolnjevanja pogojev. Preverjanje izpolnjevanja pogojev (7. člen) in oceno kandidata (8. člen) v postopku izbora kadrovskih potencialov opravi komisija, ki jo s sklepom imenuje direktor uprave ali generalni direktor policije. Komisijo praviloma sestavljajo uslužbenec Službe direktorja policijske uprave, psiholog Policije in uslužbenci policijske uprave. Predsednik komisije je praviloma uslužbenec službe direktorja policijske uprave. Če so člani komisije tudi uslužbenci Generalne policijske uprave ali druge policijske uprave ali psiholog Ministrstva za notranje zadeve, komisijo imenuje generalni direktor policije. Če je član komisije psiholog z druge policijske uprave ali Generalne policijske uprave, ga lahko v komisijo imenuje direktor policijske uprave, v kateri se opravlja izbor (6. člen). Komisija oceni kandidata, ki je uvrščen v postopek, na podlagi predhodno določenih meril in metod. V 8. členu je zapisano, da se lahko uporabijo naslednje metode:

- pregled prijave;
- vpogled v kadrovske evidenco organa;
- preizkus znanja;
- razgovor s kandidatom (intervju);
- priprava mnenja o psihološki primernosti kandidata in
- druge metode, ki so skladne s strokovnimi spoznanji na področju upravljanja s kadri.

Obrazec 5 – metode in merila podrobneje določa metode in merila pri presojanju strokovne usposobljenosti, vključno z ocenjevalnim listom. Upoštevajo se naslednja merila oziroma kriteriji:

- **poznavanje področja dela (strokovna usposobljenost):**
 1. vprašanja se določijo za vsak poziv posebej; kot pripomoček se lahko uporablja vprašalnik, ki je priloga metod in meril;
- **splošna ocena in komunikacijske veščine:**
 1. neposrednost v komunikaciji;
 2. stopnje energije med pogovorom;
 3. jasnost izražanja;
 4. odgovarjanje na zastavljena vprašanja;
 5. argumentiranje mnenj, stališč;;
 6. splošna urejenost,
 7. delovne izkušnje;
 8. vizija kariere in želeno področje dela;
 9. delovna motivacija (skladno z razpisom).

Če se postopek izvaja v več fazah (z izločanjem kandidatov), se merila lahko določijo pred vsako fazo posebej, pri tem pa je pomembno, da ustrezajo dejanskim potrebam delovnega procesa. Komisija pripravi poročilo o poteku postopka na obrazcu, ki ga pošlje direktorju policijske uprave. V poročilu zapiše oceno o primernosti kandidata (8. člen).

3.3.6 Identifikacija potencialov

Normativna ureditev elementa identifikacija potencialov v raziskovalnem modelu je delno izražena z določbami v Uredbi o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih ter določbami v Navodilu o postopku izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja, in sicer z določbami, ki se nanašajo na formalne pogoje za začetek postopka.

Iskanje notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo prostega delovnega mesta. Postopek notranje seznanitve in premestitve javnega uslužbenca v okviru organa, ki smo ga že opisali (glej Izbirni postopki in nameščanje potencialov), omogoča, da se lahko premestitev v okviru organa izvede kot a) iskanje notranjih kadrovskih potencialov ali b) notranja seznanitev o prostem delovnem mestu. V prvem primeru predstojnik na podlagi mnenja vodje organizacijske enote, v kateri je prosto delovno mesto, oceni, ali je kateri od javnih uslužbenecv iz istega organa primerno strokovno usposobljen za delo na prostem delovnem mestu. V policiji ta možnost ni dopustna zaradi obveznosti seznanitve s prostim delovnim mestom na podlagi določil 22. d-člena Kolektivne pogodbe za policiste.

Pogoji za začetek postopka izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja. Identifikacija potencialov se formalno začne, ko direktor policijske uprave na oglasni deski, intranetni strani policijske uprave ali po elektronski pošti policije objavi poziv k zbiranju prijav za izbor notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja (3. člen) in ko kandidati svojemu nadrejenemu oddajo pisno prijavo na poziv (4. člen). Pri našem raziskovalnem modelu gre torej za samonominacijo, saj posamezni zaposleni s formalno prijavo na poziv delodajalca sami sebe nominirajo kot talent/potencial.

5. 4 Rezultati spletnega anketiranja

5.4.1 Uvod

Metodologija empiričnega dela raziskave tako kot pregled dobrih praks in analiza normativne ureditve temelji na dopolnjenem raziskovalnem modelu. Na podlagi dopoljenih raziskovalnih vprašanj, pregleda dobrih praks v policijskih in drugih organizacijah ter analize normativne ureditve v slovenski policiji je bil s programskim orodjem oblikovan vprašalnik za spletno anketiranje, ki je sestavljen iz naslednjih sklopov vprašanj in trditev:

1. modeli potenciala za vodenje;
2. identifikacija potencialov za vodenje;
3. ocenjevanje potencialov za vodenje;
4. razvoj potencialov za vodenje;
5. nameščanje potencialov in izbirni postopki;
6. sistem izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja;
7. demografski podatki.

Anketiranje je potekalo od 13. junija do 10. julija 2017. Vabilo in povezava do spletnega vprašalnika sta bila poslana na glavne elektronske predale Službe generalnega direktorja policije, vseh notranjih organizacijskih enot Generalne policijske uprave in vseh policijskih uprav z zaprosilom vodjem, naj vabilo in povezavo po elektronski pošti pošljejo posameznikom v vsaki ciljni skupini (več o populaciji in vzorcu v nadaljevanju). Na podlagi statistike odzivov do 22. junija 2017 smo na iste naslove ponovno poslali vabilo in tako zagotovili, da so vodje na sestankih dodatno spodbudili predstavnike ciljnih skupin, naj sodelujejo v raziskavi in izpolnijo spletni vprašalnik.

Podatki so bili zbrani in shranjeni na strežniku policije. Po končanem zbiranju smo jih izvozili v obliki datoteke, primerne za obdelavo s programskim orodjem IBM SPSS 21.

Rezultati analiz in njihova interpretacija so v nadaljevanju predstavljeni po vsebinskih sklopih. Najprej sta predstavljena populacija in vzorec, nato pa so rezultati razčlenjeni po naslednjih vsebinskih sklopih: modeli potenciala za vodenje, identifikacija potenciala za vodenje, ocenjevanje potencialov za vodenje, razvoj potencialov za vodenje, izbirni postopki in nameščanje potencialov ter sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja.

5.4.2 Populacija

Upravo za organizacijo in kadre na Ministrstvu za notranje zadeve (v nadaljnjem besedilu: MNZ) smo zaprosili za podatke o vodstvenih delovnih mestih in položajih v policiji za januar 2017.

Položaji

Tabela 5.4 vsebuje poimenovanje položajev na vseh treh organizacijskih ravneh ter podatke o številu sistemiziranih in zasedenih položajev za januar 2017.

Tabela 5.4: Položaji v policiji

Raven	Poimenovanje položaja	Št. sis.	Št. zas.
DRŽAVNA	Direktor Policijske akademije, poveljnik Specialne enote, vodja centra na Generalni policijski upravi	2	2
	Direktor urada/uprave	6	5
	Namestnik predstojnika organa v sestavi	2	2
	Predstojnik organa v sestavi z več kot 1500 zaposlenimi	1	1
	Vodja oddelka v sektorju/sluzbi	47	45
	Vodja referata	2	1
	Vodja referata v Centru za varnost in zaščito znotraj Uprave za policijske specialnosti	2	2
	Vodja sektorja/sluzbe	30	29
Skupaj		92	87
REGIONALNA	Direktor urada/uprave	8	7
	Vodja oddelka ali sluzbe v upravni enoti/območni enoti, vodja operativno-komunikacijskega centra na policijski upravi	117	114
	Vodja oddelka v sektorju/sluzbi	1	1
	Vodja referata ali sluzbe v notranjeorganizacijski enoti	52	51
	Vodja sektorja v upravni enoti/območni enoti	10	10
	Vodja sektorja/sluzbe	6	6
Skupaj		194	189
LOKALNA	Komandir policijske postaje	111	110
Skupaj		111	110
Skupna vsota		397	386

Vodstvena delovna mesta

V raziskavi vodstvena delovna mesta zajemajo vsa delovna mesta na vseh treh organizacijskih ravneh (policijske postaje, policijske uprave in Generalna policijska uprava), ki se nanašajo na naloge vodenja. V tabeli 5.5 so podatki o delovnih mestih ter številu sistemiziranih in zasedenih delovnih mest na Generalni policijski upravi (v nadaljnjem besedilu: GPU) za januar 2017.

poveljnik specialne enote																		1	1							1	1																
ravnatelj višje policijske šole									1	1																		1	1														
višji policijski inšpektor – pomočnik vodje centra																													1	1													
višji policijski inšpektor – pomočnik vodje enote																													1	1													
višji policijski inšpektor – pomočnik vodje oddelka																													1	1													
višji policijski inšpektor gpu – pomočnik ravnatelja										1	1																			1	1												
višji policijski inšpektor po – pomočnik vodje orkestra								1	1																					1	1												
višji policijski inšpektor specialist – pomočnik vodje centra																														2	2												
višji policist – vodja izmene																														6	4	10	10			16	14						
višji policist – vodja izmene – ctpo																															2	2					2	2					
višji policist – vodja izmene – pomočnik vodje enote																														2	1					2	1						
vodja centra										3	3	2	2	2	2	2	2	2	2												3	3	2	2			9	9					
vodja enote																															2	1					2	1					
vodja letalske policijske enote																																							1	0			
vodja oddelka	5	4					1	1	2	2	17	17	4	4	10	9	6	6																					45	43			
vodja oddelka in laboratorija																																								1	1		
vodja policijskega orkestra									1	1																														1	1		
vodja preiskave													7	7																											7	7	
vodja referata																																									2	2	
vodja sektorja									5	5	1	1	5	5	3	3																									5	5	
vodja službe									1	1																																1	1
Skupaj	7	6	3	3	10	10	10	10	10	36	36	43	38	33	30	15	15	157	148																								

V tabeli 5.6 so podatki o delovnih mestih ter številu sistemiziranih in zasedenih delovnih mest na vseh policijskih upravah (v nadaljnjem besedilu: PU) in policijskih postajah (v nadaljnjem besedilu: PP) za januar 2017.

Tabela 5.6: Vodstvena delovna mesta na PU in PP

Raven in naziv	Polijske uprave																Sk. s	Sk. z
	PU CE		PU KP		PU KR		PU LJ		PU MB		PU MS		PU NG		PU NM			
	s	z	s	z	s	z	s	z	s	z	s	z	s	z	s	z		
REGIONALNA (PU)																		
direktor uprave	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	7
finančnik vii/1 – vodja oddelka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
koordinator vii/1 – vodja oddelka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
polijski svetnik – pomočnik direktorja							1	1	1	1					1	1	3	3
višji kriminalistični inšpektor specialist SKP – pomočnik vodje sektorja	1	1	1	1			2	2	1	1					1	1	6	6
vodja centra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7
vodja enote					1	1					1	1	1	1			3	3
vodja oddelka	14	14	12	12	10	9	15	15	14	14	10	10	7	6	12	12	94	92
vodja sektorja	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	17
vodja skupine	10	9	11	11			11	11	11	11					3	3	46	45
vodja skupine							3	3									3	3
vodja službe	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	16
Skupaj regionalna	33	32	32	32	19	18	40	40	35	35	19	19	16	14	25	25	219	215
LOKALNA (PP)																		
komandir policijske postaje	18	18	15	14	10	11	22	22	17	17	8	8	7	7	14	14	111	111
polijski inšpektor specialist – pomočnik komandirja	32	29	27	19	14	13	56	56	34	33	16	16	11	9	26	25	216	200
polijski inšpektor specialist pk – pomočnik komandirja							2	2							1	1	3	3
policist vodja izmene	36	32	75	67	17	14	43	42	58	54	27	28	10	10	46	43	312	290
višji policist vodja izmene	2	2	3	3	2	2	12	12	1	1	2	1					22	21
višji policist vodja izmene – pomočnik komandirja	22	15	23	19	13	13	21	20	22	19	12	9	6	3	26	23	145	121
Skupaj lokalna	110	96	143	122	56	53	156	154	132	124	65	62	34	29	113	106	809	746
Skupna vsota	143	128	175	154	75	71	196	194	167	159	84	81	50	43	138	131	1028	961

V raziskavo so bila zajeta vsa vodstvena delovna mesta na GPU (148) in vsa vodstvena delovna mesta na PU (215), na lokalni ravni pa so bila v raziskavo zajeta delovna mesta komandirjev PP (111) ter pomočnikov komandirjev z visoko izobrazbo (200 + 3).

5.4.3 Vzorec

Ciljne skupine anketirancev so bile:

- vsi vodje na GPU, PU in PP (vključno pomočniki komandirjev);
- kadrovske strokovnjake Policije (PU in GPU) in MNZ;
- psihologi Policije in MNZ;
- kandidati za vodje – policisti in policistke, ki so sodelovali v postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja in še niso na vodstvenih delovnih mestih.

Poleg vodij na različnih ravneh smo k izpolnjevanju vprašalnika povabili tudi kadrovske strokovnjake na PU, GPU in MNZ, psihologe Policije in MNZ ter policiste in policistke (kandidati za vodje), ki še niso na vodstvenih delovnih mestih, so pa že sodelovali v postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov.

Izpolnjenih je bilo 311 vprašalnikov, od tega 186 v celoti, 125 pa nepopolno. V analizo so bili vključeni samo popolni odzivi (N = 186). Podatki o vzorcu so v nadaljevanju razčlenjeni po organizacijskih ravneh (tabela 5.7), ciljnih skupinah (tabela 5.8), demografskih spremenljivkah (5.9) ter vodstvenih delovnih izkušnjah vodij v vzorcu (tabela 5.10).

Organizacijska raven

Tabela 5.7: Vzorec po organizacijskih ravneh

Policijska uprava	Državna raven – GPU	Regionalna raven – PU	Lokalna raven – PP	Skupaj
	36	10	8	54
CELJE		6	13	19
KOPER		3	13	16
KRANJ		0	3	3
LJUBLJANA		12	14	26
MARIBOR		5	13	18
MURSKA SOBOTA		10	13	23
NOVA GORICA		5	1	6
NOVO MESTO		5	16	21
Skupaj	36 (19,4 %)	56 (30.1 %)	94 (50,5 %)	186 (100 %)

Iz tabele 5.7 je razvidno, da je vprašalnik izpolnilo 36 zaposlenih na državni ravni, 56 zaposlenih na regionalni ravni in 94 zaposlenih na lokalni ravni. Pričakovali smo, da bo večji delež anketirancev na lokalni ravni (50,5 %), nismo pa pričakovali slabega odziva na regionalni in lokalni ravni na nekaterih policijskih upravah (PU Kranj in PU Nova Gorica).

Ciljne skupine

Tabela 5.8: Vzorec po ciljnih skupinah

Ciljna skupina	Število	Odstotek
Kadrovski strokovnjaki MNZ	1	0,5 %
Kadrovski strokovnjaki GPU	3	1,6 %
Psihologi Policije in MNZ	4	2,2 %
Kadrovski strokovnjaki PU	11	5,9 %
Vodje na GPU	28	15,1 %
Vodje na PU	35	18,8 %
Vodje na PP	69	37,1 %
Mlajši vodje ¹	20	10,8 %
Kandidati za vodje ²	29	15,6 %
Drugi ³	8	4,3 %
Skupaj	186	100 %

¹ vodje na GPU, PU in PP z do tremi leti izkušenj na vodstvenih delovnih mestih.

² Policisti in policistke, ki so že sodelovali v izbirnih postopkih za vodstvena delovna mesta in še niso na teh delovnih mestih.

³ Druga delovna mesta in statusi v policiji.

Podobno kot pri organizacijskih ravneh je pri zastopanosti vodij v vzorcu več vodij na lokalni (69) kot pa na regionalni (35) in državni ravni (28), vsi skupaj pa sestavljajo največji delež v vzorcu. Druga največja skupina v vzorcu so kandidati za vodje (29), sledijo pa kadrovski strokovnjaki PU, GPU in MNZ (15). Pričakovali smo večji odziv psihologov Policije in MNZ.

Demografija

Tabela 5.9: Spol, starost, izobrazba in delovne izkušnje vzorca

Demografska spremenljivka	Število	Odstotek
SPOL		
Ženski	16	8,6 %
Moški	155	83,3 %
Ni podatka	15	8,1 %
Skupaj	186	100 %
STAROST		
Od 26 do 35 let	12	6,5 %
Od 36 do 45 let	92	49,5 %
Od 46 do 55 let	71	38,2 %
Od 56 do 65 let	2	1,1 %
Ni podatka	9	4,8 %
Skupaj	186	100 %
IZOBRAZBA		
Višja šola	10	5,4 %
Visoka šola (strokovna in univerzitetna)	117	62,9 %
Specializacija po visoki šoli	5	2,7 %
Magisterij (strokovni in znanstveni)	41	22,0 %
Doktorat znanosti	2	1,1 %
Ni podatka	11	5,9 %
Skupaj	186	100 %
DELOVNE IZKUŠNJE		
Do deset let	3	1,6 %
Od 11 do 20 let	56	30,1 %
Od 21 do 30 let	76	40,9 %
Od 31 do 40 let	36	19,4 %
Nad 40 let	3	1,6 %
Ni podatka	12	6,5 %
Skupaj	186	100 %

V vzorcu je več moških (155) kot žensk (16). Po starosti sta najbolj zastopani kategoriji od 36 do 45 let (92) in od 46 do 55 let (71). Večina anketirancev ima dodiplomsko in podiplomsko izobrazbo. Podatki o delovnih izkušnjah kažejo, da vzorec sestavljajo zaposleni z bogatimi delovnimi izkušnjami.

Vodstvene delovne izkušnje vodij

V tabeli 5.10 so podrobneje razčlenjene vodstvene izkušnje vodij v vzorcu. Največ vodij na lokalni ravni (40) spada v kategorijo od štiri do deset let. Na regionalni ravni je najnižja frekvenca (3) v kategoriji do tri leta, preostale kategorije pa so enakomerno zastopane (11, 11, 10). Na državni ravni je najbolj zastopana kategorija od 11 do 20 let (13). Če podatke primerjamo po številu zastopanosti vodij na posamezni ravni (69, 35 in 28), lahko sklepamo, da imajo vodje na državni ravni tudi največ vodstvenih delovnih izkušenj v policiji (kar je skladno z delovanjem hierarhičnih organizacij).

Tabela 5.10: Vodstvene delovne izkušnje vodij v vzorcu

Vodstvene izkušnje v policiji	Vodje na GPU	Vodje na PU	Vodje na PP	Skupaj
Do tri leta	1	3	2	6
Od štiri do deset let	7	11	40	58
Od 11 do 20 let	13	11	18	42
Nad 20 let	7	10	9	26
Skupaj	28	35	69	132

5.4.4 Modeli potenciala za vodenje

V empiričnem delu raziskave smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih gradnikov potenciala za vodenje dveh modelov, ki smo jih podrobneje predstavili v teoretičnem delu: to sta integrirani model potenciala za vodenje (točka 3.8.2) in model potenciala za vodenje consensus (točka 3.8.3). Pri ocenjevanju posameznih gradnikov je bila uporabljena lestvica: 1 - zelo nepomembno, 2 - nepomembno, 3 - niti pomembno niti nepomembno, 4 - pomembno, 5 - zelo pomembno. Cilj je bil ugotoviti, ali obstaja enotno razumevanje potenciala za vodenje med različnimi ciljnimi skupinami in ali obstajajo razlike med razumevanjem potenciala za vodenje vzorca in teoretičnimi konceptualizacijami modelov, ki smo jih vključili v raziskavo.

Integrirani model potenciala za vodenje

V tabeli 5.11 so predstavljene srednje vrednosti gradnikov integriranega modela potenciala za vodenje.

Tabela 5.11: Srednje vrednosti gradnikov integriranega modela potenciala za vodenje

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
1. Temeljne dimenzije	186	1	5	4,03	,598
Kognitivne	186	1	5	4,15	,721
Osebnostne	186	2	5	3,90	,604
2. Razvojne dimenzije	186	1	5	4,14	,651
Učenje	186	1	5	4,37	,734
Motivacija	186	1	5	3,91	,689
3. Karijerne dimenzije	186	1	5	4,08	,615
Vodenje	186	1	5	4,11	,672
Delovna uspešnost	186	1	5	4,05	,742
Znanje in vrednote	186	1	5	4,06	,708

Najvišja skupna vrednost je pri razvojnih dimenzijah (4,14), sledijo karijerne dimenzije (4,08) in temeljne (4,03). Integrirani model potenciala za vodenje izhaja iz predpostavke, da so temeljne dimenzije selekcijske spremenljivke, karijerne dimenzije so razvojne spremenljivke, skupina razvojnih dimenzij pa so intervenirajoče spremenljivke, ki lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika. Rezultati kažejo, da anketiranci dajejo velik pomen razvojnim dimenzijam, kar je skladno s teoretičnim modelom, saj so razvojne dimenzije kazalnik potenciala osebe, da je zmožna nadaljnega učenja in razvoja. V povezavi s temeljnimi in v primerjavi z vsemi drugimi gradniki je vrednost za osebnostne spremenljivke najnižja (3,90). V teoretičnem modelu so kognitivne in osebnostne dimenzije precej stabilne in se težko spreminjajo. Posamezniki, ki imajo visok potencial, imajo kombinacijo osebnostnih lastnosti, ki vključujejo močne medosebne veščine, nadpovprečno občutljivost in družabnost. Z drugimi besedami, če posamezniki nimajo ustrezne kombinacije osebnostnih lastnosti, primernih za vlogo vodenja, v teh vlogah ne bodo uspešni. Zato so temeljne dimenzije v teoretičnem modelu poimenovane kot selekcijske spremenljivke. Nižja vrednost je tudi pri motivaciji (3,91). V teoretičnem modelu so posamezniki z visokim potencia-

lom tisti, ki se radi učijo, so odprti za povratne informacije in osebni razvoj ter si želijo uspeha in dosežkov (motivacija). Najvišje vrednosti so pri gradnikih učenje (4,37) (razvojne dimenzije), kognitivne lastnosti (4,15) (temeljne dimenzije) in vodenje (4,11) (karijerne dimenzije), kar je skladno s teoretičnimi predpostavkami, da temeljne in razvojne dimenzije lahko napovedujejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov, ne glede na karierno pot. Karijerne dimenzije so različno pomembne za različne karijerne skupine in bazene talentov. Na podlagi ujemanja rezultatov s teoretičnim modelom je možno model integriranega potenciala za vodenje uporabiti za oblikovanje profila potenciala za vodenje v proučevani organizaciji. V tabeli 5.12 so rezultati razčlenjeni po ciljnih skupinah, organizacijskih ravneh, vodstvenih delovnih izkušnjah in formalni usposobljenosti za vodenje v policiji.

Tabela 5.12: Srednje vrednosti dimenzij modela po drugih spremenljivkah

	Temeljne dimenzije	Razvojne dimenzije	Karijerne dimenzije
CILJNA SKUPINA			
Kadrovski strokovnjaki MNZ	4,50	4,00	4,14
Kadrovski strokovnjaki GPU	3,17	3,33	3,38
Psihologi Policije in MNZ	4,21	4,29	4,14
Kadrovski strokovnjaki PU	3,85	3,76	4,00
Vodje na GPU	4,02	4,13	4,04
Vodje na PU	4,04	4,23	4,12
Vodje na PP	4,01	4,19	4,11
Mlajši vodje	4,20	4,31	4,16
Kandidati za vodje	3,95	3,94	3,95
Drugi	4,21	4,27	4,43
ORGANIZACIJSKA RAVEN			
Državna raven	4,04	4,07	4,00
Regionalna raven	4,00	4,13	4,07
Lokalna raven	4,04	4,16	4,12
VODSTVENE DELOVNE IZKUŠNJE			
Do tri leta	4,08	4,15	4,08
Od štiri do deset let	3,98	4,09	4,09
Od 11 do 20 let	4,00	4,12	4,03
Nad 20 let	4,08	4,23	4,15

DOKONČAN PROGRAM			
Ali imate dokončan program usposabljanja Vodenje v policiji?	4,12	4,27	4,27

Rezultati za psihologe Policije in MNZ še najbolj odražajo predpostavke teoretičnega modela. Kadrovski strokovnjaki PU, GPU in MNZ kot pomembnejše ocenjujejo karijerne dimenzije, za vodje na vseh treh organizacijskih ravneh so razvojne dimenzije pomembnejše od temeljnih in kariernih, kandidatom za vodje pa so vse dimenzije enako pomembne. Ta rezultat lahko pojasnimo tako, da kandidati za vodje nimajo še niti razvojnih niti vodstvenih delovnih izkušenj, na podlagi katerih bi lahko sklepali, katere dimenzije so pomembnejše za napovedovanje potenciala za vodenje. Srednje vrednosti za razvojne dimenzije so višje na lokalni (4,16) in regionalni (4,13) organizacijski ravni. Anketiranci na lokalni ravni karijerne dimenzije (4,12) ocenjujejo višje kot temeljne dimenzije (4,04). Srednje vrednosti za vse tri dimenzije potenciala za vodenje so višje pri vodjih z nad 20 leti vodstvenih delovnih izkušenj (4,08, 4,23 in 4,15). Izkušeni vodje torej menijo, da so razvojne dimenzije oziroma gradniki najpomembnejši napovedniki potenciala za vodenje. Še višje srednje vrednosti razvojnih dimenzij so pri anketirancih, ki že imajo opravljeno usposabljanje Vodenje v policiji (4,27). Ista skupina kot zelo pomembne ocenjuje tudi karijerne dimenzije (4,27), kar je lahko posledica večje ozaveščenosti o pomembnosti veščin vodenja, ki so jih pridobili na usposabljanju. Rezultati kažejo, da različne ciljne skupine (kadrovski strokovnjaki, psihologi in vodje) različno ocenjujejo pomembnost posameznih gradnikov potenciala za vodenje. Vzorec, ki se nakazuje pri vodjih, je, da se ocene izkušenejših in bolj usposobljenih vodij približujejo teoretični konceptualizaciji integriranega modela potenciala za vodenje.

Consensus model potenciala za vodenje

Tabela 5.13: Srednje vrednosti gradnikov Consensus modela potenciala za vodenje

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
1. Analitične veščine	186	1	5	4,25	,662
Intelektualna radovednost	186	1	5	3,99	,768
Strateško razmišljanje	186	1	5	4,22	,825

Odločnost in asertivnost	186	1	5	4,27	,795
Reševanje problemov	186	1	5	4,52	,773
2. Učenje	186	1	5	4,20	,718
Volja po učenju	186	1	5	4,19	,807
Čustvena inteligenca	186	1	5	4,09	,856
Prilagodljivost - odprtost za spremembe	186	1	5	4,31	,817
3. Motivacija	186	1	5	4,22	,726
Usmerjenost v rezultate	186	1	5	3,98	,825
Vztrajnost	186	1	5	4,32	,813
Pripadnost	186	1	5	4,35	,839
4. Vodenje	186	2	5	3,68	,686
Motivacija za vodenje	186	1	5	4,42	,836
Samopromocija	186	1	5	2,99	1,085
Usmerjenost v različne interesne skupine	186	1	5	3,64	,879

Srednje vrednosti komponent si sledijo v naslednjem zaporedju: analitične veščine (4,25), motivacija (4,22), učenje (4,20) in vodenje (3,68). Po consensus modelu potenciala za vodenje predpostavlja je predvidevano, da so sposobnosti spopadanja s kompleksnostjo (analitična komponenta) ključni indikator potenciala za vodenje. Rezultati kažejo, da anketiranci sposobnost reševanja problemov (4,52) in odločnost in asertivnost (4,27) ocenjujejo kot najpomembnejši sposobnosti, povezani s potencialom za vodenje, kar se tudi zelo ujema s teoretičnim modelom. Podobno kot pri prejšnjem modelu tudi ta model poudarja pripravljenost in sposobnost prihodnjih vodij za izkušnjsko učenje (komponenta učenje). Največja vrednost je pri gradniku prilagodljivost - odprtost za spremembe (4,31), kar je dober kazalnik, da bodo kandidati za vodje uspešno pridobili in razvili potrebne kompetence za vodenje. Pri komponenti motivacija sta največji vrednosti pri gradnikih pripadnost (4,35) in vztrajnost (4,32), kar lahko odraža tudi zelene elemente organizacijske kulture v policijskih organizacijah. Zaželeno je, da vodje (in prihodnji vodje) izražajo visoko raven energije tudi v težavnih situacijah ter globoko notranjo zavzetost pri opravljanju poslanstva. Pri komponenti vodenje je največja vrednost pri gradniku motivacija za vodenje (4,42), najmanjša pa pri gradniku samopromocija (2,99). Menimo, da je rezultat pri gradniku samopromocija nižji zaradi negativne konotacije pojma samopromocija v proučevani

organizaciji. Model predpostavlja, da je samopromocija oziroma znanje o tem, kako poskrbeti za lastno vidljivost in kredibilnost, pomemben kazalnik za identifikacijo potenciala za vodenje. Menimo tudi, da je gradnik usmerjenost v različne interesne skupine lahko zelo pomemben element, ki ga lahko povežemo tudi s konceptom policijsko delo v skupnosti. Kandidati za vodje, ki imajo močno izraženo usmerjenost v različne interesne skupine, bodo tudi uspešnejši pri opravljanju policijskega dela v skupnosti. Rezultati za Consensus model potenciala za vodenje nakazujejo na organizacijsko specifična ali želena merila potenciala za vodenje.

Tabela 5.14: Srednje vrednosti dimenzij modela po drugih spremenljivkah

	Analične veščine	Učenje	Motivacija	Vodenje
CILJNA SKUPINA				
Kadrovski strokovnjaki MNZ	4,00	4,67	4,67	4,00
Kadrovski strokovnjaki GPU	3,33	3,44	3,22	3,22
Psihologi Policije in MNZ	4,63	4,75	4,08	3,83
Kadrovski strokovnjaki PU	4,18	3,97	3,79	3,30
Vodje na GPU	4,21	4,21	4,31	3,42
Vodje na PU	4,29	4,18	4,29	3,66
Vodje na PP	4,28	4,22	4,27	3,73
Mlajši vodje	4,32	4,30	4,38	3,90
Kandidati za vodje	4,13	4,05	4,03	3,61
Drugi	4,41	4,50	4,42	4,00
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	4,17	4,19	4,23	3,47
Regionalna raven	4,29	4,20	4,17	3,66
Lokalna raven	4,26	4,20	4,23	3,78
VODSTVENE DELOVNE IZKUŠNJE				
Do tri leta	4,31	4,24	4,24	3,83
Od štiri do deset let	4,20	4,18	4,20	3,70
Od 11 do 20 let	4,28	4,16	4,20	3,61
Nad 20 let	4,24	4,19	4,23	3,50
Ali imate dokončan program usposabljanja?	4,42	4,28	4,37	3,72

z tabele 5.14 je razvidno, da obstajajo razlike v srednjih vrednostih med različnimi ciljnimi skupinami. Največja vrednost za analitične veščine je pri psihologih Policije in MNZ (4,63) in najmanjša pri kadrovskih strokovnjakih GPU (3,33). Tudi komponento učenje (4,75) najvišje ocenjujejo psihologi. Ocena motivacije je precej enotna pri vodjih na vseh ravneh (4,27, 4,29 in 4,31), večje razlike pa so med kadrovskimi strokovnjaki MNZ (4,67) in kadrovskimi strokovnjaki GPU (3,22). Komponento vodenje vodje na lokalni ravni (3,73) ocenjujejo kot pomembnejšo v primerjavi z vodji na regionalni (3,66) in državni ravni (3,42). Rezultati, razčlenjeni po organizacijski ravni in vodstvenih delovnih izkušnjah, ne kažejo bistvenih razlik med kategorijami. Udeleženci, ki so končali program usposabljanja Vodenje v policiji, analitične veščine (4,42) in motivacijo (4,37) ocenjujejo kot pomembnejše od učenja (4,28) in vodenja (3,72). Vzorec, ki se kaže, je, da vodje bolj poudarjajo motivacijo in analitične veščine, psihologi in kadrovski strokovnjaki pa bolj učenje in analitične veščine. Če primerjamo rezultate obeh modelov, lahko povzamemo, da se kaže visoka stopnja »soglasja« in razumevanja gradnikov, ki bi jih lahko uporabili za oblikovanje profila potenciala za vodenje v proučevani policijski organizaciji.

5.4.5 Identifikacija potencialov za vodenje

Pri identifikaciji potencialov je poudarek na (subjektivnem) nominiranju posameznikov, ki izražajo osebne lastnosti, znanje in veščine, ki oblikujejo potencial za vodenje. Vprašalnik je vseboval vprašanja in stališča, ki se nanašajo na pristojnost identifikacije potenciala, metode za identifikacijo potenciala in oceno usposobljenosti za identifikacijo potenciala.

Pristojnost identifikacije potenciala

Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami o pristojnosti identifikacije potenciala ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam). V tabeli 5.15 so rezultati za celoten vzorec, v tabeli 5.16 pa so rezultati razčlenjeni po ciljnih skupinah.

Tabela 5.15: Odgovornost za identifikacijo posameznikov z visokim potencialom

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Neposredni vodja	186	1	5	4,30	,708
Psihologi	186	1	5	3,27	1,004
Kadrovski strokovnjaki	186	1	5	3,56	1,013
Strokovne komisije za identifikacijo in ocenjevanje potenciala	186	1	5	3,60	1,057

Največja vrednost je pri trditvi neposredni vodja (4,30), sledijo pa strokovne komisije (3,60), kadrovski strokovnjaki (3,56) ter psihologi (3,27). Glede na sestavo vzorca smo pričakovali največjo vrednost pri trditvi neposredni vodja, nismo pa pričakovali najmanjše vrednosti pri trditvi psihologi.

Tabela 5.16: Odgovornost za identifikacijo posameznikov z visokim potencialom po ciljnih skupinah

	Neposredni vodja	Psihologi	Kadrovski strokovnjaki	Strokovne komisije
Kadrovski strokovnjaki MNZ	5,00	5,00	5,00	5,00
Kadrovski strokovnjaki GPU	4,33	1,67	3,33	3,67
Psihologi Policije in MNZ	3,75	4,00	3,00	4,50
Kadrovski strokovnjaki PU	4,18	3,55	3,91	4,09
Vodje na GPU	4,54	3,00	3,57	3,54
Vodje na PU	4,29	3,26	3,66	3,43
Vodje na PP	4,23	3,28	3,57	3,58
Mlajši vodje	4,50	3,50	3,55	3,40
Kandidati za vodje	4,28	3,34	3,48	3,72
Drugi	4,00	3,25	3,63	3,50

Vodje na vseh treh ravneh, kadrovski strokovnjaki (PU in GPU) ter kandidati za vodje ocenjujejo, da je identifikacija posameznikov z visokim potencialom predvsem odgovornost neposrednih vodij in šele nato kadrovskih strokovnjakov. Vodje na nižjih ravneh (3,28 in 3,26) v primerjavi z vodji na državni ravni identifikacijo bolj zaupajo psihologom. Vzorec, ki se kaže, je, da različne ciljne skupine najbolje ocenjuje kategorije, v katere spadajo sami. Spodbuden je rezultat, da kandidati za vodje pripisujejo največjo vrednost trditvama neposredni vodja in strokovne komisije.

Metode za identifikacijo potenciala

Katere metode za identifikacijo potenciala so najustreznejše? Anketiranci so našete metode razvrstili po pomembnosti, in sicer od najpomembnejše (1. stopnja) do najmanj pomembne (6. stopnja). V tabeli 5.16 so prikazani frekvenca in odstotki za vsako metodo, v tabeli 5.17 pa so podane frekvenca po ciljnih skupinah oziroma glede na to, kolikokrat je bila posamezna metoda uvrščena na prvo mesto.

Tabela 5.16: Pomembnost metod za identifikacijo potenciala

Rang po pomembnosti	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Rang 5		Rang 6	
	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Metoda	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Mnenje neposredno nadrejenega vodje	59	31,7	43	23,1	28	15,1	25	13,4	15	8,1	16	8,6
Ocena delovne uspešnosti	24	12,9	27	14,5	32	17,2	35	18,8	38	20,4	30	16,1
Ocena kompetenc po metodi 360	56	30,1	43	23,1	36	19,4	21	11,3	23	12,4	7	3,8
Psihološko testiranje	10	5,4	24	12,9	42	22,6	37	19,9	38	20,4	35	18,8
Mnenje sodelavcev	17	9,1	27	14,5	26	14,0	33	17,7	37	19,9	46	24,7
Ocenjevalni centri	20	10,8	22	11,8	22	11,8	35	18,8	35	18,8	52	28,0
Skupaj	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100

Iz tabele 5.16 je razvidno, da so najvišje frekvenca za rang 1 pri metodah mnenje neposredno nadrejenega vodje, ocena kompetenc po metodi 360 in ocena delovne uspešnosti. Psihološko testiranje je bilo po pomembnosti največkrat uvrščeno na tretje, četrto in peto mesto. Največkrat (kot manj pomembno) se na zadnjih mestih (rang 5 in 6) pojavljata metoda ocenjevalnega centra in mnenje sodelavcev.

Tabela 5.17: Uvrščenost metode na prvo mesto po ciljnih skupinah

Rang 1							
	Mnenje neposredno nadrejenega vodje	Ocena delovne uspešnosti	Ocena kompetenc po metodi 360	Psihološko testiranje	Mnenje sodelavcev	Ocenjevalni centri	Skupaj (N)
Kadrovski strokovnjaki MNZ	0	0	1	0	0	0	1
Kadrovski strokovnjaki GPU	1	0	2	0	0	0	3
Psihologi Policije in MNZ	0	0	0	2	0	2	4
Kadrovski strokovnjaki PU	2	0	5	0	1	3	11
Vodje na GPU	8	1	10	1	2	6	28
Vodje na PU	13	3	11	0	4	4	35
Vodje na PP	26	12	18	5	6	2	69
Mlajši vodje	8	0	7	0	3	2	20
Kandidati za vodje	6	6	10	2	3	2	29
Drugi	3	2	2	0	0	1	8

Iz tabele 5.17 je razvidno, kolikokrat je posamezna ciljna skupina neko metodo uvrstila na prvo mesto. Ponovno lahko opazimo trend dajanja prednosti metodam, ki so ciljnim skupinam bolj znane in domače. Psihologi in kadrovski strokovnjaki se bolj nagibajo k objektivnejšim metodam, vodje pa bolj zaupajo mnenju neposredno nadrejenega vodje.

Usposobljenost za identifikacijo potenciala

Anketiranci so ocenjevali stopnjo splošne usposobljenosti za uporabo metod identifikacije potenciala. Pri ocenjevanju je bila uporabljena lestvica od 1 (popolna neusposobljenost) do 5 (visoka usposobljenost). V tabeli 5.18 so podatki za celoten vzorec, v tabeli 5.19 pa za posamezne ciljne skupine.

Tabela 5.18: Usposobljenost za identifikacijo potenciala

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Usposobljen/-a sem za identifikacijo potencialov za vodenje.	174	1	5	3,44	1,045
Moj/-a neposredno nadrejeni/-a je usposobljen/-a za identifikacijo potencialov za vodenje.	177	1	5	3,40	1,139
Kadrovski strokovnjaki Policije in MNZ so usposobljeni za identifikacijo potencialov za vodenje.	172	1	5	2,99	1,034
Psihologi Policije in MNZ so usposobljeni za identifikacijo potencialov za vodenje.	171	1	5	3,29	1,054

Rezultati kažejo podoben trend kot pri prejšnjih vprašanjih; anketiranci najvišje ocenjujejo sami sebe (3,44), nato neposredno nadrejene (3,40), sledijo pa psihologi (3,29) in kadrovski strokovnjaki (2,99).

Tabela 5.19: Usposobljenost za identifikacijo potenciala po ciljnih skupinah

	Usposobljen/-a sem	Moj/-a neposredno nadrejeni/-a	Kadrovski strokovnjaki Policije in MNZ	Psihologi Policije in MNZ
Kadrovski strokovnjaki MNZ	4,00	5,00	4,00	4,00
Kadrovski strokovnjaki GPU	4,50	4,00	2,67	2,33
Psihologi Policije in MNZ	3,50	2,25	2,00	3,75
Kadrovski strokovnjaki PU	3,45	3,09	3,36	3,82
Vodje na GPU	3,35	3,40	2,68	2,63
Vodje na PU	3,78	3,27	2,84	3,27
Vodje na PP	3,42	3,33	2,98	3,39
Mlajši vodje	3,40	3,84	2,94	3,25
Kandidati za vodje	3,35	3,39	3,36	3,57
Drugi	3,00	3,50	2,75	2,88

Psihologi, kadrovski strokovnjaki, vodje na lokalni ravni in kandidati za vodje pripišejo večjo usposobljenost za identifikacijo potencialov psihologom Policije in MNZ. Povprečne ocene za vodje na vseh treh organizacijskih ravneh so višje pri samooceni in oceni neposredno nadrejenega vodje.

5.4.6 Ocenjevanje potencialov za vodenje

Ocenjevanje potencialov je proces, v katerem vsak nominirani posameznik prestane (objektiven) postopek ocenjevanja (testiranja). V tem postopku se uporabljajo različne ocenjevalne metode in tehnike. Po ocenjevanju sledita pregled in odločanje, nato pa se sprejmejo odločitve o (ne)uvrstitvi posameznikov v posamezne kategorije in bazene potencialov. Vprašanja v tem delu so se nanašala na kriterije ocenjevanja, metode ocenjevanja in oceno splošne usposobljenosti za uporabo metod ocenjevanja potenciala za vodenje.

Kriteriji za ocenjevanje potenciala

Kateri kriteriji za ocenjevanje potenciala so najustreznejši? Anketiranci so našete kriterije razvrstili po pomembnosti, in sicer od najpomembnejšega (rang 1) do najmanj pomembnega (rang 5). V tabeli 5.20 so prikazani frekvence in odstotki za vsak kriterij, v tabeli 5.21 pa so predstavljene frekvence po ciljnih skupinah oziroma podatke, kolikokrat je bil posamezni kriterij uvrščen na prvo mesto.

Tabela 5.20: Pomembnost kriterijev za ocenjevanje potenciala

Rang po pomembnosti	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Rang 5	
	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Model potenciala za vodenje – na podlagi splošnih kadrovskih raziskav	11	5,9	7	3,8	26	14,0	59	31,7	83	44,6
Model potenciala za vodenje – na podlagi raziskav v policijskih organizacijah	14	7,5	14	7,5	23	12,4	77	41,4	58	31,2
Splošne kompetence vodenja	32	17,2	36	19,4	78	41,9	20	10,8	20	10,8
Osebnostne lastnosti – primernost za delo z ljudmi	63	33,9	76	40,9	22	11,8	14	7,5	11	5,9
Strokovnost – poznavanje operativnega policijskega dela	66	35,5	53	28,5	37	19,9	16	8,6	14	7,5
Skupaj	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100

Najvišje frekvence za prva dva ranga so pri kriterijih osebnostne lastnosti – primernost za delo z ljudmi, strokovnost – poznavanje operativnega policijskega dela in splošne kompetence vodenja. Kriterij osebnostne lastnosti (63, 76) je zajet tudi kot gradnik v obeh modelih potenciala za vodenje (točka 5.4.4) in je dober napovednik tega. Prav tako se uporablja kot selekcijski kriterij, kar pomeni, da posamezniki, ki nimajo ustreznih osebnostnih lastnosti, primernih za delo z ljudmi, niso uvrščeni v bazen potencialov. Anketiranci kot pomemben kriterij ocenjujejo tudi strokovnost – poznavanje operativnega policijskega dela (66, 53). Iz predstavitve teorije in prakse menedžmenta talentov izhaja, da strokovnost ne sme predstavljati ključni kriterij. Lahko je kazalnik za visok potencial, v praksi pa so vodje največkrat izbrani na podlagi svojih (strokovnih) sposobnosti in dosežkov, in ne na podlagi karijerne orientacije. Številne študije kažejo slabosti »siljenja« uspešnih strokovnjakov na vodstvena delovna mesta

(Dries in Pepermans 2012, 374). Tretji najpomembnejši kriterij so splošne kompetence vodenja (32, 36), ki se v praksi lahko uporabljajo kot kriterij za ocenjevanje in v nadaljevanju razvijanje potenciala za vodenje. Na zadnjih mestih so rangirani modeli potenciala za vodenje na podlagi splošnih raziskav in raziskav v policijskih organizacijah. To je verjetno posledica dejstva, da anketiranci niso seznanjeni s teoretičnimi in praktičnimi modeli potenciala za vodenje.

Tabela 5.21: Uvrščенost kriterija na prvo mesto po ciljnih skupinah

Rang 1						
	Model potenciala za vodenje – na podlagi splošnih kadrovskih raziskav	Model potenciala za vodenje – na podlagi raziskav v policijskih organizacijah	Splošne kompetence vodenja	Osebnostne lastnosti – primernost za delo z ljudmi	Strokovnost – poznavanje operativnega policijskega dela	Skupaj (N)
Kadrovski strokovnjaki MNZ	0	1	0	0	0	1
Kadrovski strokovnjaki GPU	0	0	0	0	3	3
Psihologi Policije in MNZ	0	1	0	3	0	4
Kadrovski strokovnjaki PU	0	1	2	4	4	11
Vodje na GPU	2	4	7	8	7	28
Vodje na PU	1	1	9	9	15	35
Vodje na PP	6	5	6	25	27	69
Mlajši vodje	0	0	5	7	8	20
Kandidati za vodje	2	0	5	9	13	29
Drugi	0	2	1	3	2	8

Iz tabele 5.21 je razvidno, da so psihologi in kadrovski strokovnjaki MNZ največkrat na prvo mesto uvrstili kriterij osebnostne lastnosti, kadrovski strokovnjaki GPU strokovnost, kadrovski strokovnjaki PU pa strokovnost in osebnostne lastnosti. Ugibamo lahko, da kadrovski strokovnjaki PU dajejo prednost osebnostnim lastnostim, ker imajo več izkušenj s sistemom izbora za delovno mesto pomočnik komandirja (glej točko 5.4.9) – sodelujejo namreč v komisijah za izbor. Kljub temu da večina vodij na

vseh treh organizacijskih ravneh daje prednost kriteriju strokovnost, je iz rezultatov razvidna ozaveščenost vodij o pomembnosti kriterijev osebnostne lastnosti in splošne kompetence. Vodje na PP kot pomemben kriterij ocenjujejo tudi model potenciala za vodenje. Ta rezultat lahko pripišemo dejstvu, da so bili udeleženci programa usposabljanja Vodenje v policiji, ki prihajajo z lokalne ravni, znotraj usposabljanja seznanjeni z namenom in cilji raziskave ter nekaterimi ugotovitvami teoretičnega dela raziskave.

Metode za ocenjevanje potenciala

Katere metode so najustreznejše za ocenjevanje potenciala za vodenje? Anketiranci so našete metode razvrstili po pomembnosti, in sicer od najbolj pomembne (rang 1) do najmanj pomembne (rang 8). V tabeli 5.22 so prikazani frekvenca in odstotki za vsako metodo, v tabeli 5.23 pa so navedene frekvenca po ciljnih skupinah oziroma podatki, kolikokrat je bila posamezna metoda uvrščena na prvo mesto.

Tabela 5.22: Pomembnost metod za ocenjevanje potenciala

Rang po pomembnosti	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Rang 5		Rang 6		Rang 7		Rang 8	
	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Metoda	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Povratna informacija 360	56	30,1	25	13,4	22	11,8	28	15,1	21	11,3	16	8,6	8	4,3	10	5,4
Testi osebnosti	19	10,2	30	16,1	40	21,5	35	18,8	23	12,4	22	11,8	12	6,5	5	2,7
Intervjuji	24	12,9	23	12,4	31	16,7	23	12,4	27	14,5	17	9,1	28	15,1	13	7,0
Simulacije	3	1,6	11	5,9	20	10,8	21	11,3	29	15,6	34	18,3	38	20,4	30	16,1
Testi kognitivnih sposobnosti	9	4,8	27	14,5	26	14,0	25	13,4	36	19,4	33	17,7	21	11,3	9	4,8
Ocenjevalni centri	12	6,5	17	9,1	15	8,1	17	9,1	23	12,4	25	13,4	33	17,7	44	23,7
Karierni inventar - delovne izkušnje	55	29,6	31	16,7	20	10,8	19	10,2	12	6,5	19	10,2	26	14,0	4	2,2
Letne ocene delovne uspešnosti	8	4,3	22	11,8	12	6,5	18	9,7	15	8,1	20	10,8	20	10,8	71	38,2
Skupaj	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100

Po pomembnosti so bile najvišje rangirane (rang 1, 2 in 3) metode: karierni inventar - delovne izkušnje, povratna informacija 360, intervjuji, testi osebnosti in testi kognitivnih sposobnosti. Rezultati torej kažejo na ustrezno kombinacijo objektivnih (testi in pregled kariernega inventarja) in subjektivnih (intervjuji in povratne informacije) metod. Na zadnjih mestih (rang 7 in 8) so metode simulacije, ocenjevalni centri in letne ocene delovne uspešnosti.

Tabela 5.23: Uvrščenost metod na prvo mesto po ciljnih skupinah

Rang 1									
	Povratna informacija 360	Testi osebnosti	Intervjuji	Simulacije	Testi kognitivnih sposobnosti	Ocenjevalni centri	Karierni inventar - delovne izkušnje	Letne ocene delovne uspešnosti	Skupaj (N)
Kadrovski strokovnjaki MNZ	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Kadrovski strokovnjaki GPU	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Psihologi Policije in MNZ	0	1	1	1	0	1	0	0	4
Kadrovski strokovnjaki PU	5	0	1	0	0	2	3	0	11
Vodje na GPU	11	3	4	0	1	4	5	0	28
Vodje na PU	9	6	3	0	1	0	16	0	35
Vodje na PP	22	4	10	2	5	3	19	4	69
Mlajši vodje	5	2	3	1	1	1	7	0	20
Kandidati za vodje	7	3	5	0	1	2	7	4	29
Drugi	3	1	0	0	0	0	4	0	8

Rezultati kažejo oceno psihologov, da je pomembna raznolikost oziroma kombinacija metod, kadrovski strokovnjaki pa niso tako enotni pri ocenjevanju pomembnosti posameznih metod. Vodjem na vseh ravneh je skupno, da so na prvo mesto največkrat uvrstili metodi karierni inventar - delovne izkušnje in povratna informacija 360, razlikujejo pa se v ocenjevanju pomembnosti objektivnih metod: testi osebnosti in testi kognitivnih sposobnosti. Najverjetneje se v rezultatih izražajo njihove (različne) osebne izkušnje pri vodenju, izbirnih postopkih vodij in razvijanju njim podrejenih vodij.

Usposobljenost za ocenjevanje potenciala

Anketiranci so ocenjevali stopnjo splošne usposobljenosti za uporabo metod ocenjevanja potenciala. Pri ocenjevanju je bila uporabljena lestvica od 1 (popolna neusposo-

bljenost) do 5 (visoka usposobljenost). V tabeli 5.24 so podatki za celoten vzorec, v tabeli 5.25 pa za posamezne ciljne skupine.

Tabela 5.24: Stopnja splošne usposobljenosti za uporabo metod ocenjevanja

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Usposobljen/-a sem za ocenjevanje potencialov za vodenje.	171	1	5	3,27	1,023
Moj/-a neposredno nadrejeni/-a je usposobljen/-a za ocenjevanje potencialov za vodenje.	173	1	5	3,34	1,107
Kadrovski strokovnjaki Policije in MNZ so usposobljeni za ocenjevanje potencialov za vodenje.	168	1	5	3,00	1,050
Psihologi Policije in MNZ so usposobljeni za ocenjevanje potencialov za vodenje.	167	1	5	3,25	1,067

Anketiranci ocenjujejo stopnjo splošne usposobljenosti za uporabo metod ocenjevanja v naslednjem vrstnem redu: neposredno nadrejeni, samoocena, psihologi in kadrovski strokovnjaki. V primerjavi z ocenami usposobljenosti za identifikacijo potenciala, kjer so anketiranci najbolje ocenili sami sebe, so v tem primeru prvo mesto prepustili neposredno nadrejenim.

Tabela 5.25: Stopnja splošne usposobljenosti za uporabo metod ocenjevanja po ciljnih skupinah

	Usposobljen/-a sem	Moj/-a neposredno nadrejeni/-a	Kadrovski strokovnjaki Policije in MNZ	Psihologi Policije in MNZ
Kadrovski strokovnjaki MNZ	4,00	5,00	4,00	4,00
Kadrovski strokovnjaki GPU	4,50	3,50	2,33	2,33
Psihologi Policije in MNZ	3,50	2,25	1,75	4,00
Kadrovski strokovnjaki PU	3,55	3,18	3,45	3,73

Vodje na GPU	3,23	3,24	2,62	2,61
Vodje na PU	3,75	3,21	2,88	3,21
Vodje na PP	3,22	3,31	3,03	3,31
Mlajši vodje	3,26	3,83	3,06	3,29
Kandidati za vodje	3,08	3,50	3,43	3,57
Drugi	2,71	3,00	2,29	2,86

Kadrovski strokovnjaki GPU višje ocenjujejo lastno usposobljenost in usposobljenost svojih nadrejenih, nižje pa usposobljenost drugih kadrovskih strokovnjakov in psihologov. Psihologi višje ocenjujejo sami sebe in svoje sodelavce psihologe, nižje pa svoje neposredno nadrejene in kadrovske strokovnjake. Kadrovski strokovnjaki (ki verjetno še največ sodelujejo neposredno s psihologi) najvišje ocenjujejo usposobljenost psihologov. Vodje na PP so v primerjavi z vodji na višjih organizacijskih ravneh bolj samokritični glede lastne usposobljenosti, spodbuden pa je tudi rezultat, da vodje na PP in PU enako kot usposobljenost svojih neposredno nadrejenih ocenjujejo tudi usposobljenost psihologov. Kandidati za vodje najvišjo usposobljenost pripisujejo psihologom in nato neposredno nadrejenim vodjem.

5.4.7 Razvoj potencialov za vodenje

Ko posamezniki pridobijo status visokega potenciala, jim je ponujena možnost razvoja. Razvoj obsega načrtovanje, izbor in izvedbo razvojnih ukrepov za omejen bazen talentov z namenom, da organizacija zadovolji trenutne in prihodnje potrebe po kadrih. Vprašanja v tem delu so se nanašala na uporabo rezultatov ocenjevanja, metode in prakse razvoja ter program usposabljanja Vodenje v policiji.

Uporaba rezultatov ocenjevanja potencialov za vodenje

Tabela 5.26: Uporaba rezultatov ocenjevanja potencialov za vodenje

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Priprava individualnih razvojnih načrtov	186	1	5	3,73	,879
Načrtovanje mentorstva	186	2	5	3,83	,827
Načrtovanje individualnih coachingov	186	1	5	3,59	,816

Razvoj formalnih programov izobraževanj in usposabljanj	186	1	5	3,61	,757
Razvoj tematsko zaokroženih usposabljanj	186	1	5	3,68	,758
Napotitev na programe izobraževanj in usposabljanj za vodenje	186	1	5	4,12	,874
Napotitev na tematsko zaokrožena usposabljanja za vodenje	186	1	5	4,10	,768

Anketiranci ocenjujejo, da sta na podlagi rezultatov ocenjevanja najprimernejša ukrepa za razvoj napotitev na programe izobraževanj in usposabljanj za vodenje (4,12) ter napotitev na tematsko zaokrožena usposabljanja za vodenje (4,10). Sledita ukrepa načrtovanje mentorstva in priprava individualnih razvojnih načrtov. Najnižja srednja vrednost je pri razvojnem ukrepu načrtovanje individualnih coachingov (3,61), ki je tudi najmanj znan in uveljavljen razvojni ukrep v slovenski policiji.

Tabela 5.27: Uporaba rezultatov ocenjevanja potencialov za vodenje po ciljnih skupinah

	Priprava individualnih razvojnih načrtov	Načrtovanje mentorstva	Načrtovanje individualnih coachingov	Razvoj formalnih programov izobraževanj in usposabljanj	Razvoj tematsko zaokroženih usposabljanj	Napotitev na programe izobraževanj in usposabljanj za vodenje	Napotitev na tematsko zaokrožena usposabljanja na področju vodenja
Kadrovski strokovnjaki MNZ	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Kadrovski strokovnjaki GPU	3,33	3,00	3,33	3,33	3,33	4,67	4,33
Psihologi Policije in MNZ	4,25	4,00	3,75	4,00	4,25	4,50	4,50
Kadrovski strokovnjaki PU	4,18	4,00	3,91	3,82	3,82	4,55	4,45
Vodje na GPU	3,75	3,86	3,36	3,29	3,61	3,96	4,07
Vodje na PU	3,77	3,89	3,57	3,66	3,69	4,06	4,03
Vodje na PP	3,58	3,78	3,54	3,58	3,62	4,06	4,03
Mlajši vodje	3,55	3,80	3,55	3,60	3,70	4,00	4,00
Kandidati za vodje	3,97	3,97	3,79	3,83	3,79	4,38	4,31
Drugi	3,63	3,75	4,00	3,50	3,50	4,13	4,13

Vse ciljne skupine precej enotno ocenjujejo, da sta najbolj zaželeni ukrepa izobraževanje in usposabljanje. Psihologi in kadrovski strokovnjaki PU se zavzemajo za bolj raznoliko uporabo rezultatov ocenjevanja. Najvišji srednji vrednosti za razvojni ukrep načrtovanje individualnih coachingov sta pri kadrovskih strokovnjakih PU (3,91) in kandidatih za vodje (3,79), kar kaže na to, da predstavniki teh dveh ciljnih skupin bolj poznajo namen in pomen tega razvojnega ukrepa. Vodje na vseh treh organizacijskih ravneh imajo podobna mnenja o uporabi rezultatov ocenjevanja. Kandidati za vodje vse druge ukrepe, poleg izobraževanja in usposabljanja, ocenjujejo kot enako pomembne.

Metode in prakse razvoja

Katere metode in prakse razvoja vodenja so najpomembnejše? Anketiranci so našete metode razvrstili po pomembnosti, in sicer od najbolj pomembne (rang 1) do najmanj pomembne (rang 8). V tabeli 5.28 so prikazani frekvenca in odstotki za vsako metodo, v tabeli 5.29 pa so navedene frekvenca po ciljnih skupinah oziroma podatek, kolikokrat je bila posamezna metoda uvrščena na prvo mesto.

Tabela 5.28: Pomembnost metod in praks razvoja vodenja

Rang po pomembnosti	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Rang 5		Rang 6		Rang 7		Rang 8	
	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Metode in prakse	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)	(f)	(f %)
Izobraževanje in usposabljanje	40	21,5	42	22,6	35	18,8	25	13,4	27	14,5	9	4,8	4	2,2	4	2,2
Praktične izkušnje – kroženje na različnih delovnih mestih	73	39,2	43	23,1	20	10,8	23	12,4	11	5,9	7	3,8	5	2,7	4	2,2
Mentorstvo in coaching	26	14,0	21	11,3	32	17,2	45	24,2	27	14,5	20	10,8	9	4,8	6	3,2
Prakse in vzgled drugih vodij	20	10,8	34	18,3	29	15,6	32	17,2	29	15,6	21	11,3	18	9,7	3	1,6
Sodelovanje v različnih projektih in delovnih skupinah	6	3,2	21	11,3	35	18,8	29	15,6	44	23,7	36	19,4	10	5,4	5	2,7
Elektronsko učenje			2	1,1	6	3,2	6	3,2	9	4,8	32	17,2	72	38,7	59	31,7
Povratna informacija po metodi 360	15	8,1	20	10,8	27	14,5	21	11,3	26	14,0	43	23,1	28	15,1	6	3,2
Programi hitrega napredovanja	6	3,2	3	1,6	2	1,1	5	2,7	13	7,0	18	9,7	40	21,5	99	53,2
Skupaj	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100	186	100

Po pomembnosti so bile najboljše uvrščene (rangi 1, 2, 3 in 4) naslednje metode in prakse: praktične izkušnje – kroženje na različnih delovnih mestih, izobraževanje in usposabljanje, mentorstvo in coaching ter prakse in vzgled drugih vodij. Ti rezultati so skoraj enaki kot vzorec zaporednih korakov oziroma praks pri razvijanju vodij v policijskih organizacijah (Schafer 2009, 245–247), ki smo jih predstavili v točki 5.2.3. Na zadnjih mestih (rang 7 in 8) sta metodi elektronsko učenje in programi hitrega napredovanja.

Iz tabele 5.29 so razvidne razlike med ciljnimi skupinami. Zanimive so razlike v rezultatih za vodje na različnih organizacijskih ravneh. Vodje na PP kot pomemben ocenjujejo večji izbor metod in praks, med metodami in praksami pa kot pomembne ocenjujejo prakso in vzgled drugih vodij ter povratno informacijo 360 kot metodo razvoja vodenja.

Tabela 5.29: Uvrščenost metod na prvo mesto po ciljnih skupinah

Rang 1									
	Izobraževanje in usposabljanje	Praktične izkušnje - kroženje	Mentorstvo in coaching	Prakse in vzgled drugih vodij	Sodelovanje v projektih in delovnih skupinah	Elektronsko učenje	Povratna informacija 360	Programi hitrega napredovanja	Skupaj (N)
Kadrovski strokovnjaki MNZ	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Kadrovski strokovnjaki GPU	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Psihologi Policije in MNZ	0	2	1	0	0	0	0	1	4
Kadrovski strokovnjaki PU	3	3	2	0	0	0	2	1	11
Vodje na GPU	4	11	4	4	3	0	1	1	28
Vodje na PU	6	16	6	3	1	0	3	0	35
Vodje na PP	15	25	11	8	1	0	7	2	69
Mlajši vodje	5	5	4	4	1	0	1	0	20
Kandidati za vodje	7	12	2	6	1	0	0	1	29
Drugi	2	4	0	0	0	0	2	0	8

Program usposabljanja Vodenje v policiji

Anketirance smo spraševali, ali imajo dokončan program usposabljanja Vodenje v policiji, ki poteka na Policijski akademiji, in kako ocenjujejo učinkovitost tega programa.

Tabela 5.30: Dokončan program usposabljanja Vodenje v policiji (celoten vzorec)

	Število	Delež
Da	53	28,5 %
Ne	133	71,5 %
Skupaj	186	100 %

Program usposabljanja je dokončalo 53 anketirancev v vzorcu.

Tabela 5.31: Dokončan program usposabljanja Vodenje v policiji (vodje in kandidati za vodje)

	Da	Ne	Skupaj
Vodje na GPU	10	18	28
Vodje na PU	10	25	35
Vodje na PP	29	40	69
Kandidati za vodje	2	27	29

Tabela 5.31 vsebuje podatke o vodjih in kandidatih za vodje. Glede na dinamiko izvajanja programa je bilo mogoče pričakovati največji delež vodij z dokončanim programom na lokali ravni. Majhen delež kandidatov za vodje z dokončanim programom usposabljanja je posledica tega, da se program še ne izvaja za bodoče vodje, ampak za vodje, ki že zasedajo vodstvena delovna mesta.

Splošna ocena učinkovitosti programa usposabljanja Vodenje v policiji

Tabela 5.32: Splošna ocena učinkovitosti programa usposabljanja Vodenje v policiji

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Kako ocenjujete učinkovitost programa usposabljanja Vodenje v policiji?	186	1	5	3,40	,903

Tabela 5.33: Splošna ocena učinkovitosti programa usposabljanja Vodenje v policiji po ciljnih skupinah

	Srednja vrednost	Skupaj (N)
Kadrovski strokovnjaki MNZ	3,00	1
Kadrovski strokovnjaki GPU	4,00	3
Psihologi Policije in MNZ	3,50	4
Kadrovski strokovnjaki PU	3,36	11
Vodje na GPU	3,54	28
Vodje na PU	3,37	35
Vodje na PP	3,57	69
Mlajši vodje	3,25	20
Kandidati za vodje	3,24	29
Drugi	2,38	8

Poudarjamo, da podatki v tabeli 5.32 pomenijo le splošno oceno, saj vsi anketiranci nimajo neposrednega vpogleda v program, ampak imajo le informacije od udeležencev programa in informacije o vedenju udeležencev po končanem programu usposabljanja. Srednja vrednost je višja pri kadrovskih strokovnjakih GPU (4,00) in vodjih na PP (3,57).

5.4.8 Izbirni postopki in nameščanje potencialov

Proces nameščanja potencialov (uvajanje v delo, socializacija v organizaciji, napredovanje in usmeritev) ima lahko različne oblike. V najpreprostejši obliki lahko nameščanje in uvajanje potekata zelo preprosto in sta končana v krajšem časovnem obdobju (klasični izbirni postopki), v kompleksnejši obliki pa lahko proces nameščanja potencialov vsebuje skrbno načrtovane in prepletene procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja talentov. Glavni namen izbirnega postopka je ugotoviti, kateri kandidati imajo ustrezno znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti, da bi na delovnem mestu lahko bili učinkoviti in uspešni. V točki 5.3 smo predstavili analizo normativne ureditve tega področja, z vprašalnikom pa smo ugotavljali stališča o nameščanju potencialov in izbirnih postopkih vodstvenega kadra. Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Izbirni postopki in nameščanje potencialov

Tabela 5.34: Srednje vrednosti ocen o nameščanju potencialov in izbirnih postopkih

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Nujno je, da vsi kandidati v konkretnem izbirnem postopku izpolnjujejo pogoja, da so bili <i>identificirani/ ocenjeni kot potencial</i> in da imajo <i>dokončano usposabljanje za vodenje</i> .	186	1	5	3,55	1,040
Med <i>pogoji za zasedbo</i> vodstvenih delovnih mest bi moral biti tudi pogoj <i>opravljeno usposabljanje za vodenje v policiji</i> .	186	1	5	3,44	1,217
Obstajati bi moral <i>program kroženja</i> na različnih delovnih mestih po končanem usposabljanju za vodenje v policiji.	186	1	5	3,65	1,086
Zasedba vodstvenih delovnih mest bi morala biti časovno omejena, z možnostjo ponovnega podaljšanja (<i>mandat</i>).	186	1	5	3,76	1,230
Institut <i>začasne premestitve</i> bi se moral uporabljati tudi za razvoj vodij (<i>kroženje</i>), in ne samo za trenutne kadrovske potrebe.	186	1	5	3,67	1,113
Postopek <i>notranje seznanitve in premestitve znotraj organa</i> je ustrezna ureditev.	186	1	5	2,89	1,176
Izbirni postopki <i>pred</i> uvedbo Navodil o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja so bili <i>ustrezni</i> .	186	1	5	2,95	1,038

Prvi dve trditvi se nanašata na pogoje, ki bi v idealnem sistemu morali biti izpolnjeni, da bi sistem služil svojem namenu. Srednje vrednosti so med 3 in 4, kar lahko pojasnimo s tem, da se anketiranci večinoma strinjajo s trditvami. Višje so srednje vrednosti pri trditvah, ki se nanašajo na institut kroženja (3,65 in 3,67), najvišja pa je srednja vrednost pri trditvi o časovni omejitvi zasedbe vodstvenega delovnega mesta (3,76). Najnižji srednji vrednosti sta pri trditvah o normativni ureditvi izbirnih postopkov.

Tabela 5.35: Srednje vrednosti ocen o nameščanju potencialov in izbirnih postopkih po ciljnih skupinah

	Kadrovski strokovnjaki MNZ	Kadrovski strokovnjaki GPU	Psihologi Policije in MNZ	Kadrovski strokovnjaki PU	Vodje na GPU	Vodje na PU	Vodje na PP	Mlajši vodje	Kandidati za vodje
Nujno je, da vsi kandidati v izbirnem postopku izpolnjujejo pogoja, da so bili <i>identificirani/ocenjeni</i> kot potencial in da imajo dokončano <i>usposabljanje za vodenje</i> .	4,00	3,67	3,25	3,45	3,68	3,63	3,72	3,00	3,45
Med <i>pogoji za zasedbo</i> vodstvenih delovnih mest bi moral biti tudi pogoj <i>opravljeno usposabljanje</i> za vodenje v policiji.	3,00	3,00	3,75	3,64	3,50	3,69	3,52	2,95	3,34
Obstajati bi moral <i>program kroženja</i> na različnih delovnih mestih po končanem usposabljanju za vodenje v policiji.	4,00	4,67	4,25	4,18	3,64	3,97	3,45	3,40	3,72
Zasedba vodstvenih delovnih mest bi morala biti časovno omejena, z možnostjo ponovnega podaljšanja (<i>mandat</i>).	2,00	4,67	4,50	4,73	3,79	4,00	3,65	3,35	3,59

Institut <i>začasne preместitve</i> bi se moral uporabljati tudi za razvoj vodij (<i>kroženje</i>), in ne samo za trenutne kadrovske potrebe.	2,00	5,00	4,25	4,18	3,82	3,74	3,51	3,35	3,86
Postopek <i>notranje seznanitve in preместitve znotraj organa</i> je ustrezna ureditev.	5,00	3,33	2,50	2,00	3,18	2,80	2,83	3,45	2,97
Izbirni postopki <i>pred</i> uvedbo Navodil o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja so bili <i>ustrezni</i> .	3,00	3,67	2,50	3,09	2,79	2,94	3,00	3,10	2,76

Kadrovski strokovnjaki, psihologi in vodje na PP in PU izražajo večjo stopnjo strinjanja glede formaliziranja pogojev identifikacije, ocenjevanja in formalne usposobljenosti pred zasedbo vodstvenega delovnega mesta. Srednje vrednosti pri trditvah o sistemu kroženja so nekoliko višje pri kadrovskih strokovnjakih in psihologih. Srednje vrednosti pri trditvah o notranji seznanitvi in ustreznosti izbirnih postopkov v preteklosti so višje pri kadrovskih strokovnjakih MNZ in GPU (5,0, 3,33, 3,0 in 3,67) kot pa pri psihologih, kadrovskih strokovnjakih PU in vodjih na vseh treh organizacijskih ravneh. Rezultati verjetno odražajo izkušnje teh ciljnih skupin z vidika systemske ureditve področja. Kadrovski strokovnjaki MNZ in GPU imajo več izkušenj z oblikovanjem systemskih rešitev, psihologi, kadrovski strokovnjaki PU in vodje pa imajo več izkušenj s praktičnim izvajanjem systemskih rešitev znotraj svojega vsakdanjega dela.

5.4.9 Sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja

Postopek izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja v enem postopku delno ureja vse štiri elemente našega raziskovalnega modela (identifikacija, ocenjevanje, razvoj in izbirni postopek). Celoten postopek sestavljajo (glej tudi analizo normativne ureditve v točki 5.3):

- začetek postopka;
- mnenje nadrejenega (identifikacija in ocenjevanje potencialov);
- izbor kadrovskih potencialov (ocenjevanje kandidatov);
- odločitev direktorja uprave (razvoj potencialov in izbira kandidatov).

Z vprašalnikom smo ugotavljali sodelovanje anketirancev v različnih vlogah v postopku in njihova stališča o začetku postopka, mnenju nadrejenega, izboru kadrovskega potencialov, odločitvah direktorja uprave, učinkovitosti sistema in primernosti uporabe sistema za druga delovna mesta.

Vloge v postopku

Sodelujoči v raziskavi (N = 186) so v postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja sodelovali v različnih vlogah. Iz frekvenc v tabelah 5.36 in 5.37 lahko sklepamo, da so nekateri anketiranci sodelovali tudi v več postopkih in/ali v različnih vlogah.

Tabela 5.36: Sodelovanje v postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja

Vloge v postopku	Število	Delež
Kandidat	82	44,1 %
Nadrejeni, ki poda mnenje o kandidatu	52	28,0 %
Član komisije za izbor kadrovskega potencialov	39	21,0 %
Direktor PU, ki sprejme odločitev	5	2,7 %
V nobeni od navedenih vlog	60	32,3 %

Tabela 5.37: Sodelovanje v postopkih izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja po ciljnih skupinah in organizacijskih enotah

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo
Kadrovske strokovnjaki MNZ	0	0	0	0	1
Kadrovske strokovnjaki GPU	2	2	1	1	0
Psihologi Policije in MNZ	1	0	4	0	0
Kadrovske strokovnjaki PU	1	5	8	0	2
Vodje na GPU	8	12	8	0	11
Vodje na PU	8	17	16	3	13
Vodje na PP	33	18	6	2	26
Mlajši vodje	11	4	1	1	5
Kandidati za vodje	24	0	0	0	5
Drugi	3	0	1	0	4

ORGANIZACIJSKA RAVEN					
Državna raven	10	13	12	0	14
Regionalna raven	18	21	22	2	17
Lokalna raven	54	18	5	3	29
POLICIJSKA UPRAVA					
CELJE	11	4	2	0	5
KOPER	9	2	2	1	7
KRANJ	2	1	0	1	0
LJUBLJANA	16	11	3	2	4
MARIBOR	10	3	2	1	4
MURSKA SOBOTA	6	6	5	0	9
NOVA GORICA	3	3	3	0	2
NOVO MESTO	11	5	4	0	7

Iz tabele 5.37 je razvidno, da kadrovske strokovnjaki in psihologi večinoma nastopajo v vlogah članov komisij za izbor kadrovskih potencialov. Vodje na vseh treh organizacijskih ravneh so nastopali v različnih vlogah. Postopek izbora se je, poleg lokalne ravni (54), izvajal tudi na regionalni (18) in državni ravni (10), kar pomeni, da se na priporočilo generalnega direktorja policije Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja smiselno uporablja tudi pri izboru kandidatov za druga delovna mesta na regionalni in državni ravni. Frekvence, ki se nanašajo na policijske uprave, odražajo tudi velikost posameznih policijskih uprav in obseg postopkov, ki jih izvajajo.

Začetek postopka

Vprašanja o začetku postopka se nanašajo na oceno stališč o vsebinskih in sistemskih značilnostih celotnega postopka (sistema). Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Tabela 5.38: Srednje vrednosti stališč o začetku postopka

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Postopek bi se moral izvajati samo takrat, ko se sprosti delovno mesto (<i>NEPOSREDNA IZBIRA</i>).	186	1	5	2,78	1,286
Postopek bi se moral izvajati redno oziroma večkrat na leto (<i>IDENTIFIKACIJA IN RAZVOJ POTENCIALOV</i>).	186	1	5	3,59	1,117
Postopek neposredne izbire bi bilo smiselno <i>ločiti</i> od postopka identifikacije in razvoja potencialov.	186	1	5	3,90	,877
Postopek identifikacije in razvoja potencialov za vodenje bi se moral izvajati enotno in <i>centralizirano</i> za celotno policijo (GPU).	186	1	5	3,23	1,240
Postopek identifikacije in razvoja potencialov za vodenje bi se moral izvajati <i>decentralizirano</i> na policijskih upravah (PU).	186	1	5	3,32	1,245

Prve tri trditve se nanašajo na smiselnost uporabe enega postopka za dva različna namena: neposredna izbira (zasedba konkretnega delovnega mesta) in razvoj potencialov (napotitev na usposabljanje). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da je med anketiranci visoka stopnja strinjanja, da bi bilo smiselno postopek neposredne izbire ločiti od postopka identifikacije in razvoja potencialov (3,90). Prav tako bi bilo smiselno postopke identifikacije in razvoja potencialov izvajati kontinuirano oziroma večkrat letno (3,59).

Zadnji dve trditvi se nanašata na sistemsko ureditev postopka identifikacije in razvoja potencialov za vodenje. Glede na trenutno normativno ureditev in dejstvo, da se postopki izvajajo na policijskih upravah (decentralizirano), je bilo mogoče pričakovati, da bo srednja vrednost višja (3,32). Prednost decentralizirane ureditve je samostojno odločanje o kadrovskih zadevah znotraj policijske uprave. Pomanjkljivost decentralizirane ureditve pa je, da policijske uprave niso zainteresirane za kadrovske zadeve in probleme, ki se nanašajo na višje organizacijske ravni oziroma na policijo kot enotno organizacijo. Prednost centralizirane ureditve je, da bi Generalna policijska uprava za-

gotavljala optimalno identifikacijo, ocenjevanje in razvoj za celotno policijo oziroma za zagotavljanje vodstvenega kadra na vseh treh organizacijskih ravneh.

Iz tabele 5.39 lahko razberemo, da so anketiranci (v vseh vlogah) precej enotni pri ocenjevanju trditve o smiselnosti ločitve postopka neposredne izbire od postopka identifikacije in razvoja potencialov. Vodje oziroma nadrejeni imajo podobne poglede o postopku identifikacije in razvoja potencialov kot člani komisij (3,52 in 3,56), razlike so pa pri srednjih vrednostih, ki se nanašajo na stališča o centralizaciji (3,04 in 3,26) in decentralizaciji (3,58 in 3,26) postopkov.

Tabela 5.39: Srednje vrednosti stališč o začetku postopka po vlogah v postopku

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo
Postopek bi se moral izvajati samo takrat, ko se sprost delovno mesto (NEPOSREDNA IZBIRA).	2,95	2,67	2,46	3,40	2,78
Postopek bi se moral izvajati redno oziroma večkrat letno (IDENTIFIKACIJA IN RAZVOJ POTENCIALOV).	3,40	3,52	3,56	3,40	3,60
Postopek neposredne izbire bi bilo smiselno ločiti od postopka identifikacije in razvoja potencialov.	3,83	3,87	3,95	3,60	3,88
Postopek identifikacije in razvoja potencialov za vodenje bi se moral izvajati enotno in centralizirano za celotno policijo (GPU).	3,23	3,04	3,26	3,40	3,30
Postopek identifikacije in razvoja potencialov za vodenje bi se moral izvajati decentralizirano na policijskih upravah (PU).	3,33	3,58	<u>3,26</u>	3,40	<u>3,22</u>

Mnenje nadrejenega

V tabelah 5.40 in 5.41 so predstavljene srednje vrednosti ocene stališč na petstopenjski lestvici.

Tabela 5.40: Srednje vrednosti stališč o mnenjih, ki jih podajo neposredno nadrejeni

	N	Min.	Maks.	Srednja vrednost	Stand. odklon
Mnenje nadrejenega je vedno subjektivno.	186	1	5	3,27	,937
Ocena delovne uspešnosti kandidata za pretekla tri leta je ustrezen kazalnik potenciala za vodenje.	186	1	5	2,71	1,086
Ocena strokovnih znanj ter delovnih kvalitet je ustrezen kazalnik potenciala za vodenje.	186	1	5	3,81	,861
Ocena funkcioniranja v medosebnih odnosih in urejenosti je ustrezen kazalnik potenciala za vodenje.	186	1	5	3,94	,816
Usmerjeni razgovor je ustrezna metoda pri oblikovanju ocene kandidata.	186	1	5	3,67	,783
Postopek oziroma metoda letnega ocenjevanja in letnega razgovora je ustrezna metoda pri oblikovanju ocene kandidata.	186	1	5	2,75	1,057
Vodje, ki podajajo mnenja o kandidatu, so za to ustrezno strokovno usposobljeni.	186	1	5	2,87	1,005
Mnenje nadrejenega je vedno objektivno.	186	1	5	2,59	,910

S prvo in zadnjo trditvijo smo preverjali stališča anketirancev o subjektivnosti oziroma objektivnosti ocen neposredno nadrejenih. Iz rezultatov je razvidno, da anketiranci razumejo, da je mnenje nadrejenega vedno subjektivno. Vodja lahko pri oblikovanju mnenja o kandidatu uporabi različne kriterije in metode. Na podlagi srednjih vrednosti lahko metode razvrstimo od najbolj zaželenih ali primernih do najmanj zaželenih ali primernih:

- funkcioniranje v medosebnih odnosih;
- ocena strokovnih znanj in kvalitet;
- usmerjeni razgovor;
- letni razgovor;
- ocena delovne uspešnosti za pretekla tri leta.

Srednja vrednost za strokovno usposobljenost vodij, ki podajajo mnenja, je 2,87. Iz tabele 5.41 so razvidne razlike med udeleženci, ki so nastopali v različnih vlogah.

Tabela 5.41: Srednje vrednosti stališč o mnenjih, ki jih podajo neposredno nadrejeni po vlogah

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo
Mnenje nadrejenega je vedno subjektivno.	3,34	<u>2,83</u>	3,15	3,00	3,35
Ocena delovne uspešnosti kandidata za pretekla tri leta je ustrezen kazalnik potenciala za vodenje.	2,88	2,60	2,15	3,40	2,78
Ocena strokovnih znanj ter delovnih kvalitete je ustrezen indikator kazalnik potenciala za vodenje.	3,84	3,63	<u>3,38</u>	4,00	3,87
Ocena funkcioniranja v medosebnih odnosih in urejenosti je ustrezen kazalnik potenciala za vodenje.	3,89	3,87	3,85	4,00	3,97
Usmerjeni razgovor je ustrezna metoda pri oblikovanju ocene kandidata.	3,65	3,54	3,69	3,80	3,70
Postopek oziroma metoda letnega ocenjevanja in letnega razgovora je ustrezna metoda pri oblikovanju ocene kandidata.	2,82	2,54	2,26	2,80	2,90
Vodje, ki podajajo mnenja o kandidatu, so za to ustrezno strokovno usposobljeni.	2,94	2,92	2,74	3,00	2,80
Mnenje nadrejenega je vedno objektivno.	2,61	2,67	2,36	2,40	2,58

Zavedanje o subjektivnosti mnenja nadrejenega je najvišje pri kandidatih (3,34) in članih komisij (3,15). Srednje vrednosti pri trditvi ocena funkcioniranja v medosebnih odnosih in urejenosti so precej enotne pri vseh vlogah. Razlike v srednjih vrednostih se kažejo pri trditvi ocena strokovnih znanj ter delovnih kvalitete. Kandidati (3,84) in nadrejeni (3,63) dajejo temu kriteriju večji pomen kot člani komisij (3,38). To razliko lahko pojasnimo s tem, da imajo člani komisij več izkušenj s postopki in imajo na podlagi tega tudi drugačno mnenje o pomembnosti strokovnega znanja kandidata za poznejšo vlogo vodje. Najnižja srednja vrednost ocene strokovne usposobljenosti vodij, ki podajajo mnenja, je pri članih komisij (2,74).

Izbor kadrovskih potencialov

Trditve v tem sklopu se nanašajo na ocene glede strokovne usposobljenosti članov komisij, kriterijih in metod za izbor ter meril in ocen primernosti kandidatov. Uporabljena je bila petstopenjska lestvica.

Tabela 5.42: Srednje vrednosti stališč o izboru kadrovskih potencialov

	N	Min.	Maks.	Srednja vrednost	Stand. odklon
Člani komisij – psihologi Policije in MNZ – so ustrezno strokovno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	186	1	5	3,26	,913
Člani komisij – uslužbenci službe direktorja PU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	186	1	5	2,89	,955
Člani komisij – uslužbenci PU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	186	1	5	2,92	,947
Člani komisij – uslužbenci GPU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	186	1	5	3,02	,838
Preizkus znanja je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	186	1	5	3,18	1,027
Psihološko testiranje je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	186	1	5	3,52	,977
Razgovor s kandidatom je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	186	2	5	4,02	,739
Mnenje o psihološki primernosti kandidata je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	186	1	5	3,59	,927
Merila, ki se uporabljajo pri ocenjevanju, bi morala biti enaka ob vsakem pozivu – izvedbi postopka.	186	1	5	3,69	,964
Ocene primernosti kandidatov (seznam kandidatov z doseženimi točkami) bi se morale upoštevati ob vsakem novem pozivu oziroma postopku.	186	1	5	3,46	1,035

Prve štiri trditve se nanašajo na oceno strokovne usposobljenosti članov komisij. Srednje vrednosti, od najvišje do najnižje, si sledijo v naslednjem zaporedju: psihologi Policije in MNZ, uslužbenci GPU, uslužbenci PU ter uslužbenci službe direktorja PU.

Na podlagi srednjih vrednosti lahko metode razvrstimo od najbolj do najmanj primer-
nih:

- razgovor s kandidatom;
- mnenje o psihološki primernosti kandidata;
- psihološko testiranje;
- preizkus znanja.

Strokovno utemeljeno zaporedje uporabe naštetih metod bi morale biti v obratnem vrstnem redu. Kandidati bi tako najprej opravili psihološko testiranje in teste znanja, v nadaljevanju bi bilo za vsakega izmed njih pripravljeno mnenje o njegovi psihološki primernosti, na koncu pa bi sledil razgovor s kandidatom.

Kaže se visoka stopnja soglasja, da bi se v vsakem postopku uporabljala enaka merila (3,69) in da bi se ocene primernosti kandidatov morale upoštevati v vsakem novem postopku (3,46). To pomeni, da kandidati, ki v prvem postopku niso bili uvrščeni v bazen potencialov, lahko z že doseženimi točkami sodelujejo v poznejših postopkih.

Tabela 5.43: Srednje vrednosti stališč o izboru kadrovskih potencialov po vlogah

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo
Člani komisij – psihologi Policije in MNZ – so ustrezno strokovno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	3,13	3,12	3,33	3,40	3,35
Člani komisij – uslužbenci službe direktorja PU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	2,82	2,85	2,69	3,00	2,85
Člani komisij – uslužbenci PU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	2,87	2,96	2,90	3,00	2,83
Člani komisij – uslužbenci GPU – so ustrezno usposobljeni za izvajanje postopka izbora kadrovskih potencialov.	2,94	2,88	2,85	3,40	3,13
Preizkus znanja je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	3,01	3,04	2,87	2,80	3,32
Psihološko testiranje je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	3,28	3,27	3,41	3,40	3,68

Razgovor s kandidatom je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	3,98	3,92	3,97	3,80	4,08
Mnenje o psihološki primernosti kandidata je ustrezna metoda za oceno kadrovskega potenciala.	3,33	3,33	3,54	3,60	3,85
Merila, ki se uporabljajo pri ocenjevanju, bi morala biti enaka ob vsakem pozivu - izvedbi postopka.	3,78	3,46	3,13	3,60	3,88
Ocene primernosti kandidatov (seznam kandidatov z doseženimi točkami) bi se morale upoštevati ob vsakem novem pozivu oziroma postopku.	3,46	3,19	3,15	3,40	3,67

Predstavniki vseh vlog menijo, da so strokovno najbolj usposobljeni psihologi Policije in MNZ. Pričakovali smo, da bodo anketiranci, glede na vloge v postopku, različno ocenili primernost metod za oceno kadrovskega potenciala. Najverjetneje imajo člani komisij še največ subjektivnih in objektivnih izkušenj z uporabo različnih metod v postopkih izbora kadrovskega potenciala. Pri trditvah o uporabi meril in ocenah so najvišje srednje vrednosti pri kandidatih (3,46) in direktorjih PU (3,40). Pričakovano in razumljivo je, da si kandidati želijo enake obravnave (3,78) in da se že dosežen status (3,46) upošteva v poznejših postopkih. Predvidevamo, da si podobno želijo tudi direktorji uprav (3,60 in 3,40), saj objektivnost in transparentnost postopkov prispevata k manjšemu številu pritožb in nezadovoljstva neizbranih kandidatov. Tudi drugi anketiranci, ki niso sodelovali v nobenih vlogah, bolje ocenjuje zadnji dve trditvi (3,88 in 3,67).

Odločitev direktorja uprave

V trenutni ureditvi lahko direktor v postopku sprejme odločitev o razvoju potencialov (napotitev na usposabljanje) ali odločitev o zasedbi konkretnega delovnega mesta (izbira kandidata). Za oceno stališč o odločitvah direktorja je bila uporabljena petstopenjska lestvica.

Tabela 5.44: Srednje vrednosti stališč o odločitvah direktorja PU

	N	Min.	Maks.	Srednja vrednost	Stand. odklon
Direktor PU bi moral po preučitvi poročila in ocene komisije obvezno sprejeti odločitev o izboru najprimernejših kandidatov za napotitev na usposabljanje oziroma za zasedbo objavljenega delovnega mesta.	186	1	5	3,81	,871
Odločitve o napotitvi na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja (RAZVOJ POTENCIALOV) in odločitve o zasedbi objavljenih delovnih mest (NEPOSREDNA IZBIRA) bi morale biti ločene – torej v dveh postopkih, in ne skupaj v enem.	186	1	5	3,76	,899
Kandidati, ki so že sodelovali v prejšnjih pozivih oziroma postopkih, bi morali imeti prednost pri izbiri.	186	1	5	2,76	1,238
Kandidati, ki so že opravili usposabljanje po programu za vodenje v policiji, bi morali imeti prednost pri izbiri.	186	1	5	2,92	1,203
Če je izbran kandidat, ki prvič sodeluje, ne pa kandidati, ki so že sodelovali in/ali imajo opravljeno usposabljanje za vodenje, sistem ne služi svojemu namenu.	186	1	5	2,98	1,129

Obstaja visoka stopnja strinjanja s trditvijo, da bi direktor PU obvezno moral sprejeti odločitev o napotitvi na usposabljanje ali zasedbi objavljenega prostega delovnega mesta (3,81). Trenutna ureditev omogoča, da ne izbere nikogar s seznama najprimernejših. Še slabše je, če takšna odločitev ni ustrezno obrazložena. Kaže se tudi visoka stopnja strinjanja s trditvijo, da bi morale biti odločitve oziroma postopki za razvoj potencialov ločeni od postopkov neposredne izbire za zasedbo objavljenega delovnega mesta (3,76). Zadnje tri trditve se, podobno kot pri prejšnjem elementu, nanašajo na pogoje in uporabo meril v postopkih. Srednje vrednosti so nekoliko nižje v primerjavi s prvima dvema trditvama. Spodbudno je (kot je razvidno iz tabele 5.45), da so srednje vrednosti višje pri vlogi direktor PU. Pričakovano je, da so srednje vrednosti za prvi dve trditvi (obvezna odločitev in ločenost postopkov) višje pri kandidatih, saj se najverjetneje kandidati, ki nimajo izkušenj in niso usposobljeni za vlogo vodenja, zavedajo, da ne morejo enakovredno tekmovali z bolj izkušenimi in usposobljenimi kandidati.

Tabela 5.45: Srednje vrednosti stališč o odločitvah direktorja PU po vlogah

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo
Direktor PU bi moral po preučitvi poročila in ocene komisije obvezno sprejeti odločitev o izboru najprimernejših kandidatov za napotitev na usposabljanje oziroma za zasedbo objavljenega delovnega mesta.	3,83	3,67	3,69	4,40	3,75
Odločitve o napotitvi na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja (RAZVOJ POTENCIALOV) in odločitve o zasedbi objavljenih delovnih mest (NEPOSREDNA IZBIRA) bi morale biti ločene – torej v dveh postopkih, in ne skupaj v enem.	3,63	3,50	3,59	3,60	3,90
Kandidati, ki so že sodelovali v prejšnjih pozivih oziroma postopkih, bi morali imeti prednost pri izbiri.	2,84	2,67	2,28	3,80	2,72
Kandidati, ki so že opravili usposabljanje po programu za vodenje v policiji, bi morali imeti prednost pri izbiri.	2,82	2,75	2,62	4,00	3,00
Če je izbran kandidat, ki prvič sodeluje, ne pa kandidati, ki so že sodelovali in/ali imajo opravljeno usposabljanje za vodenje, sistem ne služi svojemu namenu.	2,84	2,90	2,54	3,40	3,17

Učinkovitost sistema

V tabeli 5.46 smo združili rezultate o splošni oceni učinkovitosti sistema izbora za delovno mesto pomočnik komandirja za celoten vzorec in po vlogah. Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo neučinkovit) do 5 (zelo učinkovit). Najvišja srednja vrednost je pri vlogi direktor PU (3,20).

Tabela 5.46: Splošna ocena učinkovitosti sistema izbora za delovno mesto pomočnik komandirja

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo	Celoten vzorec
Kakšna je vaša splošna ocena učinkovitosti sistema izbora za delovno mesto pomočnik komandirja?	2,90	3,06	2,97	3,20	2,95	2,98

Primernost uporabe sistema za druga delovna mesta

V tabeli 5.47 smo združili rezultate o splošni primernosti uporabe sistema izbora kadrovskih potencialov za druga delovna mesta. Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo neprimerno) do 5 (zelo primerno). Najvišja srednja vrednost je pri vlogi direktor PU (3,20).

Tabela 5.47: Splošna ocena primernosti uporabe sistema tudi za druga delovna mesta v policiji

	Kandidat	Nadrejeni	Član komisije	Direktor PU	Drugo	Celoten vzorec
Kakšno je vaše mnenje o primernosti uporabe sistema tudi za druga delovna mesta v policiji?	2,90	2,96	2,97	3,00	2,98	3,01

Iz tabele je razvidno, da se srednje vrednosti vzorca in med vlogami ne razlikujejo preveč.

6. PRIPOROČILA

6.1 Uvod

V raziskavi smo izhajali iz dveh temeljnih in enega aplikativnega namena znanstvenega raziskovanja. Prvi namen raziskave je bil raziskati in opisati teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage ter trenutno ureditev izbirnih postopkov vodstvenega kadra. Drugi namen je bil ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, izbirnih postopkov, izobraževanja in usposabljanja, prakse vodenja in rezultatov vodenja. Tretji namen pa je bil na podlagi poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi oblikovati relevantne predloge in priporočila za izboljšanje izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

Na podlagi ciljev raziskave, raziskovalnih vprašanj in ugotovitev v teoretičnem delu raziskave smo oblikovali dopolnjeni raziskovalni model (glej poglavje 4), ki vse proučevane elemente združuje v celovit sistem izbirnih postopkov vodstvenega kadra (glej sliko 4.2):

- FAZA 1: identifikacija in ocenjevanje potencialov;
- FAZA 2: razvoj potencialov;
- FAZA 3: nameščanje potencialov in izbirni postopki.

V empiričnem delu raziskave smo na podlagi dopoljenega raziskovalnega modela opravili pregled dobrih praks v policijskih in drugih organizacijah, analizo normativne ureditve v slovenski policiji ter spletno anketiranje v slovenski policiji.

V zaključnem poglavju na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega raziskovanja dajemo priporočila za izboljšanje izbirnih postopkov vodstvenega kadra v slovenski policiji. Najprej je predstavljeno glavno priporočilo v obliki glavnega cilja za nadaljnji razvoj področja, v nadaljevanju pa sledijo priporočila za tri vsebinsko zaočkrožena področja:

- priporočila za identifikacijo in ocenjevanje potencialov;
- priporočila za razvoj potencialov ter
- priporočila za izbirne postopke.

6.2 Glavno priporočilo za nadaljnji razvoj področja

Glavno priporočilo je: *Procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje je treba vsebinsko in normativno ločiti od izbirnih postopkov vodstvenega kadra.*

Glavno priporočilo temelji na strokovnih argumentih, pomanjkljivostih normativne ureditve ter rezultatih empiričnega dela raziskave.

Iz pregleda literature oziroma znanstveno-strokovnih izhodišč izhaja, da se kažejo razlike med klasičnim ali osnovnim modelom izbirnega postopka, v katerem se ukvarjamo s **problematiko selekcije**, in modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje, v katerih se ukvarjamo s **problematiko napovedovanja**. Pomembna razlika je, da novejši celoviti pristopi obsegajo postopke, metode in tehnike identifikacije, ocenjevanja in razvoja potenciala za vodenje pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z namenom nameščati jih (**v prihodnosti**) na delovna mesta ali področja dela, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev. Identifikacija potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za **takojšnjo naslednjo vlogo** vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vloge vodenja v prihodnosti (Durić 2016, 21). Gre za značilen premik v paradigmi od kratkoročne izbire do dolgoročnega napovedovanja, najpogosteje za obdobje od tri do deset let in več (Silzer in Church 2009, 378).

Pri analizi normativne ureditve postopka izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja smo ugotovili, da v fazi odločanja direktor PU po preučitvi poročila in ocene komisije (ocena o primernosti kandidata) izbere a) najprimernejše kandidate za napotitev na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja enot v policiji ali b) najprimernejše kandidate za zasedbo objavljenega delovnega mesta in za napotitev na usposabljanje za pridobitev kompetenc vodenja enot v policiji. V prvem primeru so kandidati napoteni na usposabljanje po programu za vodenje v policiji, v drugem pa se napotitev izvede pred zasedbo delovnega mesta, tako da izbrani kandidati pridobijo primerno strokovno usposobljenost za opravljanje nalog na delovnih mestih pomočnik komandirja, razen v primeru nujne potrebe po zasedbi delovnega mesta. Iz navedenega izhaja, da direktor v postopku lahko sprejme odločitev o razvoju potencialov (napotitev na usposabljanje) ali odločitev o zasedbi konkretnega delovnega mesta (izbira kandidata). Prvo lahko razumemo kot dolgoročno odločitev o razvijanju potencialov in oblikovanju bazena strokovno usposobljenega kadra za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja v prihodnosti, ko se pojavijo potrebe oziroma sprostijo delovna mesta (element razvoja potencialov v raziskovalnem modelu). Drugo pa lahko razumemo kot kratkoročno odločitev o izboru konkretnega kandidata za konkretno delovno mesto (element nameščanje in izbirni postopki v raziskovalnem modelu). S strokovnega vidika bi bilo smiselno (dolgoročne) procese in odločitve o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju potencialov ločiti od neposrednih odločitev izbire kandidatov za zasedbo delovnega mesta. Namen celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje je, da so bili kandidati pred izbiro in namestitvijo na delovno mesto najprej identificirani in ocenjeni (prvi filter) ter tudi ustrezno usposobljeni (drugi filter). Trenutna ureditev izbora notranjih

kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja dopušča možnost, da je na konkretnem razpisu za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja izbran kandidat, ki:

- ni sodeloval v prejšnjih postopkih izbora notranjih kadrovskih potencialov in ni uvrščen v bazen potencialov in/ali;
- ni končal usposabljanja po programu za vodenje v policiji.

Trenutna ureditev torej ne zagotavlja, da imajo največjo možnost izbire kandidati, ki so že uvrščeni v bazen potencialov in so že opravili usposabljanje za vodenje v policiji.

Tudi rezultati spletnega anketiranja nakazujejo na nesmiselnost uporabe enega postopka za dva različna namena: neposredna izbira (zasedba konkretnega delovnega mesta) in razvoj potencialov (napotitev na usposabljanje). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da je med anketiranci visoka stopnja strinjanja o smiselnosti ločitve postopka neposredne izbire od postopka identifikacije in razvoja potencialov.

Končni cilj, ki ga predlagamo, je, da se postopki identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov vsebinsko in normativno ločijo od izbirnih postopkov za konkretna delovna mesta, in sicer:

- identifikacija in ocenjevanje potencialov (decentralizirano izvajanje identifikacije – neposredni vodje in centralizirano izvajanje ocenjevanja – psihologi, kadrovski strokovnjaki in vodje);
- razvoj potencialov (centralizirano izvajanje razvojnih ukrepov za celotno policijo);
- izbirni postopki (decentralizirano izvajanje na policijskih upravah).

Za doseg glavnega cilja smo oblikovali priporočila oziroma podcilje na navedenih treh področjih (tabela 6.1), ki bodo v nadaljevanju podrobneje predstavljeni in razčlenjeni.

Tabela 6.1: Priporočila

GLAVNI CILJ:		
<ul style="list-style-type: none"> • Procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje vsebinsko in normativno ločiti od izbirnih postopkov vodstvenega kadra. 		
IDENTIFIKACIJA IN OCENJEVANJE POTENCIALOV	RAZVOJ POTENCIALOV	IZBIRNI POSTOPKI
<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj modela potenciala za vodenje • Študije primerov prakse v drugih policijskih organizacijah • Razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje • Usposabljanje izvajalcev • Normativna ureditev identifikacije in ocenjevanja potencialov (interni akti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji • Razvoj standardov znanja in veščin • Razvoj programov usposabljanj, kroženja in mentorstva • Normativna ureditev razvoja potencialov (interni akti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Določitev pogojev za delovna mesta (standardi) • Posodobitev sistemizacije delovnih mest • Normativna ureditev izbirnih postopkov (uredba in zakon)

6.3 Priporočila za identifikacijo in ocenjevanje potencialov

Razvoj modela potenciala za vodenje. V empiričnem delu raziskave smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih gradnikov potenciala vodenja dveh modelov, ki smo jih podrobneje predstavili v teoretičnem delu: integrirani model potenciala za vodenje (točka 3.8.2) in consensus model potenciala za vodenje (točka 3.8.3). Analiza rezultatov (točka 5.4.4) je pokazala visoko stopnjo soglasja in razumevanja gradnikov, ki bi jih lahko uporabili za oblikovanje profila ali modela potenciala za vodenje v proučevani policijski organizaciji. Pri integriranem modelu so najvišje vrednosti pri gradnikih učenje (razvojne dimenzije), kognitivne lastnosti (temeljne dimenzije) in vodenje (karijerne dimenzije), kar je skladno s teoretičnimi predpostavkami, da temeljne in razvojne dimenzije lahko napovedujejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov ne glede na karierno pot. Vzorec, ki se nakazuje pri rezultatih ocen vodij, je, da se ocene bolj izkušenih in usposobljenih vodij približujejo teoretični konceptualizaciji integriranega modela potenciala za vodenje. Pri consensus modela so najvišje vrednosti pri gradnikih reševanje problemov (analitične veščine), motivacija za vodenje (veščine vodenja), vztrajnost, pripadnost (motivacija), prilagodljivost – odprtost za spremembe (učenje) itd. Rezultati nakazujejo na organizacijsko specifične ali želene kriterije potenciala za vodenje. Vodje bolj

poudarjajo motivacijo in analitične veščine, psihologi in kadrovski strokovnjaki pa učenje in analitične veščine. Pri razvoju modela je pomembno, da se izberejo ustrezni gradniki temeljnih in razvojnih dimenzij. Temeljne dimenzije (kognitivni in osebnostni gradniki) zagotavljajo ustrezno kombinacijo osebnostnih lastnosti za uspešnost v vlogah vodenja, razvojne dimenzije (učenje, motivacija) pa nakazujejo na zmožnosti kontinuiranega učenja in razvoja ter pridobitev ustreznih kompetenc za vodenje (karijerne dimenzije) na karierni poti policijskih vodij.

Študije primerov prakse v drugih policijskih organizacijah. Ob pregledu dobrih praks (točka 5.2) smo ugotovili, da so obsežne raziskave praks identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov ter izbirnih postopkov redke in pomanjkljive. Za policijske organizacije je značilno, da nimajo razvitih celovitih sistemov razvoja vodenja in da zaradi tega ni velikega zanimanja raziskovalcev različnih disciplin za izvajanje sistematičnih primerjalnih raziskav. Opaziti je mogoče trende približevanja drugim organizacijam oziroma odzivanje na številne trende na kadrovskem področju z uvajanjem filozofij, pristopov, modelov in praks sodobnega upravljanja človeških virov. Pri primeru uporabe pristopa menedžmenta talentov v policiji Velike Britanije je bilo prikazano, kako je mogoče elemente našega raziskovalnega modela združiti v celovite programe pridobivanja, identifikacije, ocenjevanja, razvoja, uporabe in zadrževanja ustreznega kadra. V povezavi s prejšnjim priporočilom in priporočili, ki sledijo v nadaljevanju, bi bilo smiselno opraviti študijo dobre prakse ali študijo primera v konkretni policijski organizaciji, ki ima razvit celovit model menedžmenta talentov za policijsko vodenje. Študijo je mogoče izvesti v obliki študijskega obiska in z uporabo kvalitativnih metod zbrati čim več uporabnih informacij o dobrih praksah. Predlagamo, da se izbere policijska organizacija, ki ima razvit lasten ocenjevalni center za potrebe razvoja kadrov.

Razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje. Na podlagi lastnega razvoja modela potenciala za vodenje in študije primera priporočamo razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje. Pri pojmu orodja imamo v mislih uporabne metode in tehnike za identifikacijo, ocenjevanje, razvoj potenciala in izbirne postopke, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu raziskave (točka 3.7.5, točka 3.8.2, glej tudi tabelo 3.10), v empiričnem delu raziskave pa smo anketirance spraševali o pomembnosti in ustreznosti posameznih metod. Rezultati za metode identifikacije potenciala so pokazali, da so najpomembnejše metode: mnenje neposredno nadrejenega vodje, ocena kompetenc po metodi 360 in ocena delovne uspešnosti. Na zadnjih mestih sta bili metoda ocenjevalnega centra in mnenje sodelavcev. Psihologi in kadrovski strokovnjaki se bolj nagibajo k objektivnejšim metodam, vodje pa bolj zaupajo mnenju neposredno nadrejenega vodje. Pri metodah za ocenjevanje potenciala za vodenje so bile najvišje ocenjene metode: karierni inventar – delovne izkušnje, povratna informacija 360, intervjuji, testi osebnosti in testi kognitivnih sposobnosti. Na zadnjih mestih so metode

simulacije, ocenjevalni centri in letne ocene delovne uspešnosti. Psihologi ocenjujejo, da je pomembna raznolikost oziroma kombinacija metod, kadrovski strokovnjaki pa pri ocenjevanju pomembnosti posameznih metod niso tako enotni kot psihologi. Pri vodjih je skupno, da so vodje na vseh treh ravneh največkrat na prvo mesto uvrstili metodi karierni inventar - delovne izkušnje in povratna informacija 360, razlikujejo pa se v ocenjevanju pomembnosti objektivnih metod: testi osebnosti in testi kognitivnih sposobnosti. Najverjetneje se v rezultatih izražajo njihove (različne) osebne izkušnje pri vodenju, izbirnih postopkih vodij in razvijanju njim podrejenih vodij. Pri razvoju orodij za identifikacijo in ocenjevanje je pomembno, da se razvijejo (na primer metoda 360) in izberejo (testi osebnosti) tista orodja, ki bodo objektivno merila gradnike modela potenciala za vodenje.

Usposabljanje izvajalcev. V nadaljevanju, ko so razvita in izbrana orodja za identifikacijo in ocenjevanje potenciala po lastnem modelu, je izvajalce treba usposobiti za uporabo teh modelov v praksi. Priporočamo decentralizirano izvajanje identifikacije - neposredni vodje in centralizirano izvajanje ocenjevanja - psihologi, kadrovski strokovnjaki in vodje. Rezultati spletnega anketiranja so pokazali, da anketiranci odgovornost za identifikacijo potenciala pripisujejo najprej neposrednim vodjem, sledijo pa strokovne komisije, kadrovski strokovnjaki in psihologi. Tudi kandidati za vodje pripisujejo najvišjo vrednost trditvah neposredni vodja in strokovne komisije. Pri oceni usposobljenosti za identifikacijo potenciala anketiranci najvišje ocenjujejo sami sebe, nato neposredno nadrejene, sledijo pa psihologi in kadrovski strokovnjaki. Vloga neposrednih vodij pri identifikaciji potenciala je torej zelo jasna, ponuditi pa jim je treba ustrezno znanje in veščine o uporabi oziroma kombinaciji uporabe subjektivnih in objektivnih metod za identifikacijo potenciala. Ocene splošne usposobljenosti z uporabo metod ocenjevanja potenciala pa so nekoliko drugačne. Na prvem mestu ni več visoka samoocena, ampak se večja usposobljenost daje psihologom in neposrednim vodjem. Psihologi višje ocenjujejo sami sebe in svoje kolege psihologe, nižje pa njihove neposredno nadrejene in kadrovske strokovnjake. Kadrovski strokovnjaki, ki verjetno še največ sodelujejo neposredno s psihologi, najvišje ocenjujejo prav usposobljenost slednjih. Vodje na PP so v primerjavi z vodji na višjih organizacijskih ravneh bolj samokritični glede lastne usposobljenosti. Spodbuden je tudi rezultat, da vodje na PP in PU, enako kot usposobljenost svojih neposredno nadrejenih, ocenjujejo tudi usposobljenost psihologov. Kandidati za vodje najvišjo usposobljenost pripisujejo psihologom in nato neposredno nadrejenim vodjem. Rezultati nakazujejo, da se anketiranci zavedajo, da se za uporabo objektivnejših metod ocenjevanja (kognitivni testi in testi osebnosti) zahteva tudi večja strokovna usposobljenost (psihologi in kadrovski strokovnjaki), zato tudi priporočamo, da identifikacija potencialov poteka decentralizirano (neposredni vodje), ocenjevanje potencialov pa centralizirano (psihologi, kadrovski strokovnjaki in vodje). Vse znanje in veščine glede lastnosti in uporabe orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala je treba umestiti v obstoječe programe

usposabljanja vodij, obenem pa je treba razviti specifične programe usposabljanj za posamezna orodja, ki se bodo v prihodnosti uporabljala za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje.

Normativna ureditev identifikacije in ocenjevanja potencialov (interni akti). Pomankljivosti normativne ureditve, ki smo jih že navedli pri prvem priporočilu (enak postopek za dva različna namena), lahko dodatno podkrepimo z rezultati empiričnega raziskovanja, ki se nanašajo na sistem izbora za delovno mesto pomočnik komandirja. Anketiranci (v vseh vlogah v tem postopku) so precej enotni pri ocenjevanju trditve o smiselnosti ločitve postopka neposredne izbire od postopka identifikacije in razvoja potencialov. Predlagamo, da se identifikacija in ocenjevanje uredita z internim aktom, in sicer ločeno od procesov razvoja potencialov (glej v nadaljevanju), predvsem pa od postopkov neposredne izbire za konkretno delovno mesto, ki so urejeni z Uredbo o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih. Identifikacija in ocenjevanje potencialov za vodenje se lahko uredita s spremembami in dopolnitvami Navodila o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja ali pa z novim internim aktom, ki bi na novo celovito urejal identifikacijo in ocenjevanje potencialov za vodenje.

6.4 Priporočila za razvoj potencialov

Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji. Pri analizi dobrih praks smo poročali o vzorcu zaporednih korakov oziroma praks pri razvijanju vodij v policijskih organizacijah (Schafer 2009, 245–247): izobraževanje in usposabljanje, praktične izkušnje, mentorstvo in coaching ter prakse in zgledi drugih vodij. V naši raziskavi anketiranci podobno ocenjujejo pomembnost metod in praks razvoja vodenja, in sicer v naslednjem zaporedju: praktične izkušnje – kroženje na različnih delovnih mestih, izobraževanje in usposabljanje, mentorstvo in coaching ter prakse in zgledi drugih vodij. V celovitih modelih je izobraževanje in usposabljanje le eden od številnih razvojnih ukrepov. Vprašanja o programu usposabljanja Vodenje v policiji niso bila tako obsežna, da bi lahko dobili širši vpogled o učinkovitosti programa. Le 53 anketirancev (od 186) je dokončalo program. Predlagamo izvedbo evalvacije programa usposabljanja Vodenje v policiji, ki bi obsegala poglobljeno evalvacijsko študijo programa usposabljanja in proučitev možnosti uporabe ter izvajanja drugih metod in praks razvoja vodenja v proučevani organizaciji. S sistematično evalvacijsko študijo bi pridobili informacije o kakovosti programa in njegovih učinkih na različnih organizacijskih ravneh, s proučitvijo uporabe in izvajanja drugih metod in praks pa bi pridobili informacije in zamisli o tem, kako ustrezno združiti vse razvojne ukrepe v celovit model razvoja potencialov za vodenje.

Razvoj standardov znanja in veščin. Hkrati z izvedbo evalvacije programa usposabljanja bi bilo treba opredeliti standarde znanja in veščin za vodstvena delovna mesta na vseh treh organizacijskih ravneh. Na podlagi rezultatov prejšnjih raziskav (Policija 2009, Durić 2011, Durić in Žagar 2012, Žagar in Durić 2012) in te raziskave sklepamo, da so razlike v obsegu in pomembnosti zahtevanih veščin za opravljanje dela policijskih vodij, prav tako kot so razlike v usposobljenosti in uspešnosti vodij na različnih organizacijskih ravneh. Z analizo zahtevanega znanja in veščin bi pridobili standarde v smislu kariernih dimenzij znotraj integriranega modela potenciala za vodenje (glej v nadaljevanju priporočilo Določiti pogoje za delovna mesta – standardi) in standarde, ki bi jih pri svojem delu lahko uporabila delovna skupina za pripravo izhodišč kariernega sistema v policiji.

Razvoj programov usposabljanj, kroženja in mentorstva. Na podlagi rezultatov evalvacijske študije programa usposabljanja, študije uporabe in izvajanja drugih metod in praks ter razvoja standardov znanja in veščin bi bilo mogoče razviti in/ali posodobiti:

- program usposabljanja Vodenje v policiji;
- tematsko zaokrožene programe usposabljanja in izpopolnjevanja pri vodenju;
- programe kroženja na različnih delovnih mestih – pridobivanje praktičnih izkušenj vodenja;
- programe mentorstva na različnih ravneh vodenja;
- programe individualnega coachinga na različnih ravneh vodenja.

Normativna ureditev razvoja potencialov (interni akti). Navodilo o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev policije ureja sistem izobraževanja in usposabljanja v policiji. Zaradi pomembnosti in obsega različnih razvojnih programov pri razvoju potencialov za vodenje bi bilo smiselno trenutno veljavno navodilo dopolniti ali pa razvoj potencialov urediti samostojno v posebnem internem aktu.

6. 5 Priporočila glede izbirnih postopkov

Določiti pogoje za delovna mesta (standardi). Normativna ureditev sistemizacije delovnih mest z opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnih mest (splošni, posebni, dodatni) vsebuje ključne izhodiščne elemente za izbirne postopke vodstvenih delavcev (glej točko 5.3.2). V jeziku osnovnega modela izbirnega postopka (glej točko 3.7) sistemizacija delovnih mest z opisi nalog in pogoji za zasedbo delovnih mest predstavlja zajema ključne elemente, kot so kritično znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti (merilo prediktorja), ki zagotavljajo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu (merila delovne uspešnosti). V celovitem sistemu izbirnih postopkov (glej sliko 4.2) bi morali biti izpolnjeni naslednji pogoji:

1. Kandidati, ki se prijavljajo na razpisana vodstvena delovna mesta, so **identificirani** in **ocenjeni** kot potenciali.
2. Kandidati, ki se prijavljajo na razpisana vodstvena delovna mesta, so **usposobljeni** po programu ali programih, ki so bili razviti na podlagi standardov znanja in veščin (glej priporočilo Razvoj standardov znanj in veščin).
3. Pogoji pod številko 1 in 2 se formalizirajo v sistemizaciji pri opisih in pogojih za zasedbo delovnih mest (splošni, posebni in dodatni).

S tem bi formalnopravno vzpostavili pogoje za kontinuirano sistemsko izvajanje identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje. V izbirnih postopkih bi torej sodelovali oziroma tekmovali kandidati, ki imajo ustrezne osebnostne lastnosti (identifikacija in ocenjevanje potenciala) in so usposobljeni (razvoj potenciala) za uspešno in učinkovito delo na vodstvenih delovnih mestih.

Posodobitev sistemizacije delovnih mest. Logično nadaljevanje izvajanj aktivnosti v prejšnjih priporočilih (razvoj standardov znanja in veščin, določiti pogoje za delovna mesta) zahteva temeljito posodobitev sistemizacije delovnih mest po predpisanem postopku sprejemanja in spreminjanja akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na ministrstvih in v organih v njihovi sestavi, vladnih službah in upravnih enotah, ki ga določa Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih.

Normativna ureditev izbirnih postopkov (uredba in zakon). Iz analize normativne ureditve izbirnih postopkov je razvidno, da so postopki zaposlovanja v organih državne uprave sistemsko urejeni z Zakonom o javnih uslužbencih, podrobneje pa z Uredbo o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih. Zakon o organiziranosti in delu v policiji določa posebnosti glede izbire generalnega direktorja policije, njegovih namestnikov in direktorja Nacionalnega preiskovalnega urada. Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja ureja postopek izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo konkretnega delovnega mesta. V empiričnem delu raziskave smo ugotavljali stališča anketirancev o normativni ureditvi izbirnih postopkov, in sicer z dvema trditvama: *Postopek notranje seznanitve in premestitve v okviru organa je ustrezna ureditev* (srednja vrednost 2,89) in *Izbirni postopki pred uvedbo Navodil o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja so bili ustrezni* (srednja vrednost 2,95). Rezultati so pokazali, da so srednje vrednosti pri obeh trditvah višje pri kadrovskih strokovnjakih MNZ in GPU kot pa pri psihologih, kadrovskih strokovnjakih PU in vodjih na vseh treh organizacijskih ravneh. Rezultati verjetno odražajo izkušnje teh ciljnih skupin v povezavi s sistemsko ureditvijo področja. Kadrovski strokovnjaki MNZ in GPU imajo več izkušenj z oblikovanjem sistemskih rešitev, psihologi, kadrovski strokovnjaki PU

in vodje pa imajo več izkušenj s praktičnim izvajanjem sistemskih rešitev znotraj svojega vsakdanjega dela. Priporočamo, da se izbirni postopki vodstvenega kadra izvajajo v obliki *posebnega internega natečaja za vodstvena delovna mesta v policiji* (kombinacija trenutne ureditve internega natečaja in javnega natečaja – uredba). Predlagani postopek se lahko uredi s a) spremembami in dopolnitvami Uredbe o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih ali b) s spremembami in dopolnitvami ZODPol. V prvem primeru bi se v omenjeno uredbo zapisalo, da se izbirni postopki za vodstvena delovna mesta v policiji (poseben interni natečaj za vodstvena delovna mesta v policiji) izvajajo primerljivo oziroma po postopku za novo zaposlitev in da za zasedbo teh delovnih mest ne veljajo določbe o notranji seznanitvi in premestitvi v okviru organa. V drugem primeru bi lahko Zakon o organiziranosti in delu v policiji celovito uredil izbirne postopke za vodstvena delovna mesta na vseh treh organizacijskih ravneh, vključno z določitvijo posebnih pogojev za zasedbo teh delovnih mest (glej priporočilo *Določiti pogoje za delovna mesta – standardi*).

7. SKLEP

7.1 Namen in cilji raziskave

V raziskavi smo izhajali iz dveh temeljnih in enega aplikativnega namena znanstvenega raziskovanja:

1. Opisni namen (KAJ). Prvi namen raziskave je bil raziskati in opisati teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage ter trenutno ureditev izbirnih postopkov vodstvenega kadra.
2. Razlagalni namen (ZAKAJ). Z raziskavo želimo ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, izbirnih postopkov, izobraževanja in usposabljanja, prakse vodenja in rezultatov vodenja.
3. Aplikativni namen (KAKO). Na podlagi poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi bomo lahko oblikovali predloge in priporočila za izboljšanje izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

Na podlagi glavnih namenom raziskave smo si določili cilje, ki jih navajamo in komentiramo v nadaljevanju.

1. Analizirati teoretične in praktične pristope in modele izbirnih postopkov vodstvenega kadra

Pri začetnem pregledu literature smo hitro ugotovili, da osnovni teoretični model izbirnega postopka ne zajame kompleksnosti celovite systemske ureditve kadrovanja vodstvenega kadra na vseh organizacijskih ravneh (PP, PU in GPU). Pregled drugih teoretičnih izhodišč (industrijska in organizacijska psihologija, menedžment človeških virov, strateški menedžment človeških virov, menedžment talentov, razvoj vodenja ter modeli identifikacije, ocenjevanja in razvijanja potencialov za vodenje) nam je omogočil dopolnitev raziskovalnega modela, ki vključuje problematiko selekcije vodstvenega kadra (izbirni postopki) in problematiko njegovega napovedovanja (identifikacija, ocenjevanje in razvoj potencialov). Dopolnjeni raziskovalni model nam je omogočil celovitejšo analizo proučevane problematike.

2. Analizirati primerjalne ureditve v drugih državah in identificirati dobre prakse

Pri analizi primerjalnih ureditev smo ugotovili, da so posamezni elementi raziskovalnega modela manj razviti kot v drugih velikih organizacijah, a spodbudno je, da policijske organizacije sledijo trendom in praksam drugih organizacij. Policijske orga-

nizacije se odzivajo na številne izzive na kadrovske področju z uvajanjem filozofij, pristopov, modelov in praks sodobnega upravljanja človeških virov. Zaradi redkosti in pomanjkljivosti obsežnih raziskav v policijskih organizacijah smo v priporočilih predlagali študije primerov prakse v drugih policijskih organizacijah, in sicer kot študijski obisk in študija konkretnega primera.

3. Proučiti trenutno ureditev in pravne podlage izbirnih postopkov vodstvenega kadra

Analiza normativne ureditve v slovenski policiji je razkrila razhajanje med teorijo in prakso. Glavno spoznanje je bilo, da je treba procese identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov (problematika napovedovanja in razvoja potencialov) vsebinsko in normativno ločiti od izbirnih postopkov vodstvenega kadra (problematika selekcije kadra).

4. Ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, izbirnega postopka, izobraževanja in usposabljanja, prakse vodenja in sistemizacije vodstvenih delovnih mest

Rezultati spletnega anketiranja so potrdili večino teoretičnih predpostavk in razkrili težave, ki se pojavljajo v praksi. Vzorec sodelujočih žal ni bil večji, toda spodbudno je, da so v raziskavi sodelovali predstavniki različnih ciljnih skupin, ki so nam s svojimi odgovori nakazali, kako udeleženci v različnih vlogah vidijo obravnavano problematiko. Želimo si, da bi to poročilo spodbudilo k večji udeležbi zaposlenih v prihodnjih sistemskih raziskavah v policiji, saj tako lahko pripomorejo k strokovni obravnavi sistemskih težav in iskanju novih sistemskih rešitev.

5. Pripraviti priporočila in predloge za sistemske rešitve pri izbirnih postopkih vodstvenega kadra

Na podlagi rezultatov teoretičnega in empiričnega raziskovanja smo predlagali priporočila v obliki glavnega razvojnega cilja in konkretnih razvojnih aktivnosti na treh zaokroženih področjih. Vsa priporočila smo podprli s teoretičnimi in praktičnimi argumenti.

6. Prispevati znanstvene in strokovne podlage za pripravo izhodišč za karierni sistem v policiji

V uvodu poročila smo zapisali, da je treba nadaljnji razvoj sistema vodenja v policiji podpreti z raziskovalnim pristopom, ki bo prispeval k celoviti sistemski ureditvi kadrovanja vodstvenega kadra na vseh organizacijskih ravneh. Med raziskavo so bile delne ugotovitve že upoštevane pri delu delovne skupine za pripravo izhodišč kariernega sistema v policiji. Za nadaljnji razvoj sistema vodenja smo predlagali tudi raziskavo Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji.

8 LITERATURA

- Adler, Seymour in Lorraine Stomski. 2010. Ropes to skip and the ropes to know: facilitating executive onboarding. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 159–211. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Akt o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji*. (Številka 0100-18/2016/5 z dne 16. 12. 2016). Dostopno na: <http://intra.policija.si/index.php/menu-kadrovske-zadeve> (31. januar 2017).
- Al Ariss, Akram, Casscio F., Wayne in Paauwe Jaap. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 49, 173–179.
- American Medical Association Enterprise. 2011. *Identifying and developing high-potential talent. A 2011 study by American Medical Association Enterprise*. New York, NY: American Management Association.
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S. in Cunningham-Snell, N. 2008. Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection and Assessment. V *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. 2nd ed., ur. Nik Chmiel, 257–280. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page Limited.
- Barham, K., Fraser, J. in Heath, L. 1988. *Management for the future*. Ashridge Management research Group, Ashridge Management College.
- Bartram, Dave. 2005. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185–1203.
- Barret, Richard. S. 1996. *Fair employment strategies in human resource management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bass, Bernard. M. in Bass, Ruth. 2008. *The Bass handbook of leadership*. 4th ed. New York: NY: Free Press.
- Binning, John. F. in Barrett, Gerald. V. 1989. Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478–494.
- Bjorkman, Ingmar, Ehrnrooth, Mats, Makela, Kristina, Smale, Adam in Sumelius, Jennie. 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52 (2), 195–214.

- Blaikie, Norman. 2010. *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press.
- Boudreau, J. W. in Ramstad, P. M. 2007. *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business Press.
- Brannick, Michael T., Cadle, Adrienne in Levine, Edward L. 2014. Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. V *The Oxford handbook of Personnel Assessment and Selection*, ur. Neal Schmitt, 119-146. New York: Oxford University Press.
- Bucik, Valentin, Boben, Dušica in Hruševar - Bobek, Brigita. 1995. Pet velikih faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 95 (4), 33-43.
- Burgoyne, John. G. in Turnbull-James, K. 2001. *Leadership Development: Best Practice for Organisations, Leadership Development: Best Practice Guide for Organisations*. London: Council for Excellence in Management and Leadership.
- Burke, Lisa A. 1997. Developing High-Potential Employess In The New Business Reality. *Busines Horizons*, March-April, 18-24.
- Campbell, Michael in Smith, Roland. 2010. *High-potential talent: A view form inside the leadership pipeline*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Campbell, Isla in Kodz, Jenny. 2011. *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review*. Research, Analysis & Information. National Policing Improving Agency.
- Carmichael, Jan, Collins, Chris, Emsell, Peter in Jon Haydon. 2011. *Leadership & Management Development*. New York: Oxford University Press.
- Carroll, John B. 1993. *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Chmiel, Nik, ur. 2008. *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. 2nd ed. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Church, Allan H. 2014. What Do We Know About Developing Leadership Potential? The role of OD in Strategic Talent Management. *OD Practitioner*, 19 (3), 52-61.
- Church, Allan H. in Silzer, Rob. 2014. Going behind the Corporate Curtain with a BluePrint for Leadership Potential. An Integrated Framework for identifying High-Potential Talent. *People & Strategy*, 36 (4), 50-58.
- Church, Allan H. in Rotolo, Chiristopher T. 2013. How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (3), 199-223.
- Church, Allan H., Rotolo, Christopher T., Ginther, Nicole M. in Levine, Rebecca. 2015.

- How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67 (1), 17–47.
- College of Policing. 2015. Leadership Review: Interim report. College of Policing. Dostopno na: http://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/CoP_leadership_Review_Interim_report.pdf (9. maj 2017).
- Collings, David G. in Kemel Mellahi. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Conger, Jay A. 1992. *Learning to lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, Jay A. in Fulmer, Robert M. 2003. Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. December 2003.
- Cross, Christine in Ronan Carbery. 2013. Introducing Human Resources Management. V *Human Resource Management: A Concise Introduction*, ur. Ronan Carbery in Christine Cross, 1–18. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Cross, Christine. 2013. Employee resourcing: the selection phase. V *Human Resource Management: A Concise Introduction*, ur. Ronan Carbery in Christine Cross, 40–55. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Dalton, Kevin. 2010. *Leadership and Management Development: Developing Tomorrow's Managers*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Davies, B. in Davies, B. J. 2010. Talent management in academies. *International Journal of educational management*, 24, 418–426.
- Day, David V. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613.
- Day, David. V. 2007. *Developing leadership talent: A guide to succession planning and leadership development*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management Foundation.
- Day, David. V. 2011. Leadership Development. V *The SAGE Handbook of Leadership*, ur. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson in Mary Uhl-Bien, 37–50. London: Sage Publications Ltd.
- DeLong, Thomas J. in Vijayaraghavan, Vinneta. 2003. Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81 (6), 96–201, 137.
- DeRue, D. Scott in Christopher G. Myers. 2014. Leadership development: A review and agenda for future research. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. David V. Day, 832–855. New York: Oxford University Press.
- Derr, C. Brooklyn, Jones, Candace in Toomey, Edmund L. 1988. Managing High-

- Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U. S. Corporations. *Human Resource Management*, 27 (3), 273–290.
- Doyle, Mike. 2000. Managing development in an era of radical change: evolving a relational perspective. *Journal of Management Development*, 19 (7).
- Dries, Nicky. 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Dries, Nicky in Pepermans, Roland. 2012. How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51 (3), 361–385.
- Durić, Džemal. 2011. Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *Varstvoslovje, Journal of Criminal Justice and Security*, 13 (2), 188–207.
- 2012. Management and Leadership Skills in Police Hierarchy: Testing Competing Values Framework in Slovenian Police. V *Criminal Justice and Security – Contemporary Criminal Justice and Research, Conference Proceedings*, ur. Gorazd Meško, Andrej Sotlar in Jack R. Greene, 71–81. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Slovenia.
- 2015. *Izbirni postopki vodstvenega kadra – vmesno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- 2016. Izbirni postopki policijskih vodij ali identifikacija, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje. V *Prvi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji, Zbornik prispevkov*, ur. Džemal Durić in Aleksander Koporec Oberčkal, 7–28. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Durić, Džemal in Damjan Žagar. 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. Dostopno na: http://www.fvv.uni-mb.si/DV2012/zbornik/policijska_dejavnost/duric_zagar_obseg.pdf (8. april 2014).
- Edwards, Gareth, Elliot, Carole, Iszatt-White, Marian in Schedlitzki, Doris. 2013. Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44 (1), 3–10.
- Espedal, Bjarne. 2005. Management development: using internal and external resources in developing core competencies. *Human Resource Development Review*, 4 (2), 136–158.
- Festing, Marion in Lynn, Schafer. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262–271.

- Fleishman, Edwin A. 1982. Systems for describing human tasks. *American Psychologist*, 37 (7), 821-834.
- Flynn, Edward A. in Herrington Vistoria. 2015. *Toward a Profession of Police Leadership*. Harvard Kennedy School Executive Sessions on Policing and Public Safety.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. in Devanna, Mary Anne. 1984. *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky in Gonzales-Cruz, Tomas F. 2012. What do we actually mean by talent in Business? *1st EIASM Workshop on Talent Management*, April 16-17, 2012, Brussels, Belgium.
- Gallardo-Gallardo, Eva., Dries, Nicky in Gonzalez-Cruz, Tomas F. 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- Garavan, Thomas N., Carbery, Ronan in Rock Andrew. 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 5-24.
- Goleman, Daniel. 1981. The new competency tests: Matching the right people to the right jobs. *Psychology Today*, 15 (1), 35-46.
- Hagemann, Bonnie in Mattone, John. 2011. *2011/2012 trends in executive development: A benchmark report*. Oklahoma City, OK: Executive Development Associates (EDA) Inc. And Pearson Education Inc.
- Hampel, Brenda in Bruce, Anne. 2014. *The talent assessment and development pocket tool kit: how to get the most out fo your best people*. By Brenda Hampel and Anne Bruce, McGraw-Hill Education books.
- Hausknecht, John P. in Patrick M. Wright. 2012. Organizational Strategy and Staffing. V *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, ur. Neal Schmitt, 147-155. New York: Oxford library of psychology, Oxford University Press.
- Hernez-Broome, Gina in Hughes, Richard L. 2004. Leadership Development: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*. 27 (1), 24-32.
- Herrington, Vistoria in Colvin, Andrew. 2015. Police Leadership for Complex Times. *Policing*, 10 (1), 7-16.
- Hewitt Associates. 2008. *Getting to High-potential: How organizations define and calibrate their critical talent*. Hewitt Associates.
- Hezlett, S. H., Ronnnkvist, A. M., Holt, K. E. in Hazucha, J. F. 1997. *The PROFILOR technical summary*. Mineapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Hogan, R., Curphy, G. J. in Hogan, J. 1994. What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

- Holland, John L. 1973. *Making vocational choices: A theory of careers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Howard, Ann. 2007. Best practices in leader selection. V *The practice of leadership: developing the next generation of leaders*, ur. Jay A. Conger in Ronald E. Riggio, 11–40. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Hollenbeck, George P., McCall, Morgan W. Jr. in Silzer, Robert. 2006. Leadership competency models. *Leadership Quarterly*, 17, 398–413.
- Judge, Timothy A. 2009. Core self-evaluations and work success. *Current Dimensions in Psychological Science*, 18 (1), 58–62.
- Joyce, Leslie W. 2010. Building the talent pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 123–158. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Kepes, Sven in Delery, John E. 2007. HRM systems and the problem of internal fit. V *The Oxford University Press Handbook of Human Resource Management*, ur. Boxall Peter, Purcell John in Wright Patrick, Oxford: Oxford University Press.
- Khoreva, Violetta in Vaiman, Vlad. 2015. Intent vs. Action: talented employees and leadership development. *Personnel Review*, 44 (2), 200–216.
- Kodz, Jenny in Campbell, Isla. 2010. *What works in leadership development? A Rapid Evidence Review*. Research, Analysis & Information. National Policing Improving Agency.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, Zbirka Priročniki/GV Izobraževanje, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti*. Ur. l. RS 60/08, 106/15, 51/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP235> (31. januar 2017).
- Kolektivna pogodba za policiste*. Ur. l. RS 41/12, 97/12, 41/14, 22/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP342> (31. januar 2017).
- Lamont, Erika in Anne Bruce. 2014. *The talent selection and onboarding pocket tool kit: how to find, hire, and develop the best of the best*. By Erika Lamont and Anne Bruce. McGraw-Hill Education books.
- Larsen, Henrik Holt, London, Manuel, Weinstein, Marc in Raghuram, Sumita. 1998. High-Flyer Management-Development Programs: Organizational Rhetoric or SELF-Fulfilling Prophecy? *International Studies of Management & Organization*, 28 (1), 64–90.

- Lees, Stan. 1992. Ten faces of management development. *Management Education and Development*, 23 (2), 89-105.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Lofquist, Lloyd H. in Dawis, Rene V. 1969. *Adjustment to work*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lombardo, Michael M. in Eichinger, Robert W. 2000. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321-330.
- Loseke, Donileen R. 2013. *Methodological Thinking: Basic Principles of Social Research Design*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- McCall, Morgan W. Jr. 1998. *High Flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, Morgan W. Jr. In Hollenbeck, G George P. 2007. Getting Leader Development Right: Competence Not Competencies. V *The practice of leadership: developing the next generation of leaders*, ur. Jay A. Conger in Ronald E. Riggio, 87-106. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- McCall, Morgan W. Jr. 2010a. Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3 (1), 3-19.
- McCall, Morgan W. Jr. 2010b. The Experience Conundrum. V *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium*, ur. Nitin Nohria in Rakesh Khurana, 679-707. Boston, MA: Harvard Business Press.
- McCall, Morgan W. Jr. in McCauley, Cynthia D. 2014. Experience-Driven Leadership Development: Surveying the Terrain. V *Using Experience to Develop Leadership Talent: How organizations Leverage On-the-Job Development*, ur. McCauley, Cynthia D. in McCall Jr., Morgan W., 3-15. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, Cynthia D., Van Velsor, Ellen in Marian N. Ruderman. 2010. Introduction: Our view of leadership development. V *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3rd. ed., ur. Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley in Marian N. Ruderman, 1-26. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- McCauley, Cynthia D. in McCall Morgan W, Jr., ur. 2014. *Using Experience to Develop Leadership Talent: How Organizations Leverage On-the-Job Development*. San Francisco: Josey-Bass A Wiley Brand.
- McCauley, Cynthia D., Kananga Kim in Lafferty Kim. 2010. Leader Development Systems. V *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3rd. ed., ur. Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley in Marian N. Ruderman, 29-61. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

- McCauley, Cynthia D., DeRue, D. Scoot, Yost, Paul R. in Sylvester Taylor. 2014. *Experience-Driven Leader Development: Models, tools, best practices, and advice for on-the-job development*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Mabey, Christopher in Salaman, Graeme. 1995. *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.
- Mesner Andolšek, Dana in Štebe, Janez. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 37–69. Ljubljana: Založba Sophia.
- Meyers, M. Christina, van Woerkom, Marianne in Dries, Nicky. 2013. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 305–321.
- Meyers, M. Christina in van Woerkom, Marianne. 2014. The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49 (2), 192–203.
- Ministrstvo za javno upravo. Uradniški svet. *Poslovník uradniškega sveta - uradno prečiščeno besedilo*, 16. 4. 2012. Dostopno na: http://www.mju.gov.si/si/o_ministrstvu/uradniški_svet/#c18230 (31. januar 2017).
- Ministrstvo za javno upravo. Uradniški svet. *Standardi strokovne usposobljenosti z merili za izbiro in metodami preverjanja usposobljenosti uradnikov na položajih v državni upravi*, sprejeti 11. aprila 2016. Dostopno na: http://www.mju.gov.si/si/o_ministrstvu/uradniški_svet/#c18230 (31. januar 2017).
- Molander, Chirstopher. 1986. *Management Development*, Bromley: Chartwell Bratt.
- Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mumford, Alan. 1989. *Management Development: Strategies for Action*. CIPD.
- Mumford, Alan. 1997. *Management Development: Strategies for Action*. CIPD.
- Murphy, Kevin R. 2010. Individual differences that influence performance and effectiveness: What should we assess? V *Handbook of workplace assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*. Ur. Jon C. Scott in Douglas H. Reynolds, 3–26. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Murphy, Kevin. R. 2014. Individual Differences. V *The Oxford handbook of Personnel Assesment and Selection*. Ur. Neal Schmitt, 31–47. New York: Oxford University Pres.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

- Navodilo o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev policije.* Interni akt št. 007-213/2010 z dne 14. 9. 2010. Dostopno na: <http://intranet.policija.si/apps/docs/povzetek.php?id=1144> (31. januar 2017).
- Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskega potencialov za zasedbo delovnega mesta pomočnik komandirja.* Interni akt št. 1002-42/2014/39 z dne 8. 7. 2015. Dostopno na: <http://intranet.policija.si/apps/docs/povzetek.php?id=1624> (31. januar 2017).
- Nijs, Sanne, Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky in Sels, Luc. 2014. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180–191.
- Obvestilo o prostem delovnem mestu na Policijski upravi Kranj. Direktor Policijske uprave Kranj - prosto delovno mesto.* Objava na intranetu policije z dne 7. 12. 2016. Dostopno na: <http://intra.policija.si/index.php/razpisi-del-mest/11039-direktor-policijske-uprave-kranj-prosto-delovnom-mesto> (31. januar 2017).
- Odbor za integriteto in etiko v policiji. 2014. *Sprejeti sklepi na podlagi merjenja organizacijske klime v policiji.* Dostopno na: <http://gpuln02.policija.si/C1256D9D0027E5E6/0/6FEAF648DF1A9F3DC1257C7500529575?OpenDocument> (26. januar 2015).
- Ones, Deniz S., Viswesvaran, Chockalingam in Schmidt, Frank L. 1993. Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implication for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679–703.
- Paese, Matthew J. 2010. The role of assessment in succession management. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*, ur. John C. Scott in Douglas H. Reynolds, 465–493. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Pearson-goff, Mitch in Herrington, Victoria. 2013a. *Police Leaders and Leadership Development: A systematic Literature Review.* Manly: Australian Institute of Police Management.
- Pearson-goff, Mitch in Herrington, Victoria. 2013b. Police Leadership: A systematic Review of the Literature. *Policing*, 8 (1), 14–26.
- Ployhart, Robert E. in Benjamin Schneider. 2014. The Social and Organizational Context of Personnel Selection. V *The Oxford handbook of Personnel Assessment and Selection*, ur. Neal Schmitt, 48–67. New York: Oxford University Pres.
- Policija. Generalna policijska uprava. 2009. *Poročilo o raziskavi »Ugotavljanje potreb - analiza sistema vodenja«.* Delovna skupna za pripravo programa usposabljanja

- za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v policiji. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava. (Neobjavljeno gradivo).
- Policija. Generalna policijska uprava. 2010. Vodenje v policiji. Program usposabljanja, št. dokumenta 609-5/2009/28 (263-1). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Roberts, Karl, Herrington, Victoria, Jones, Warwick, White, Jon in Day, David. 2016. Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership. *Policing*, 10 (1), 26–33.
- Rogers, Robert W. in Smith, Audrey B. 2007. *Finding future perfect leaders: spotting executive potential*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International, INC.
- Schafer, Joseph A. 2009. Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32 (2), 238–260.
- Schafer, Joseph A. 2010. Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (4), 644–663.
- Schippmann, Jeffery S. 1999. *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schippmann, Jeffery S. 2010. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*, ur. John C. Scott in Douglas H. Reynolds, 197–231. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Scott, John C. in Douglas H. Reynolds. 2010. Preface. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*, ur. John C. Scott in Douglas H. Reynolds, xxv–xxxii. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, Rob. 2010. Critical research issues in talent management. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 767–780. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, Rob in Allan H. Church. 2009. The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.
- Silzer, Rob in Allan H. Church. 2010. Identifying and assessing high-potential talent. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 213–279. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, Rob in Ben E. Dowell. 2010. Strategic talent management matters. V *Strategy-*

- Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 3-72. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, Rob in Sandra L. Davis. 2010. Assessing the potential of individuals - The prediction of future behavior. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*, ur. John C. Scott in Douglas H. Reynolds, 495-532. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Smith, Richard. 2015. Talent management: Building the case for direct entry into leadership roles in British policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 88 (2), 160-173.
- Smith, Richard. 2016. Don't call me Ma'am: Direct entry into leadership roles in British policing. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 1-16.
- Spector, Paul E. 2008. *Industrial and organizational Psychology: Research and Practice*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. in Mahoney, J. D. 1997. Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Stare, Janez. 2016. *Izbira uradnikov na položajih in nekateri vidiki spola*. Predstavitev na posvetu Vključevanje vidika spola pr zaposlovanju in kadrovanju. Tacen: Generalna policijska uprava, Policijska akademija.
- Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283-336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 143-189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009a. Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 190-232. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17-62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tansley, Carole. 2011. What do we mean by the term »talent« in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-274.
- Thornton III, George C., Hollenbeck, George P. in Johnson, Stefanie K. 2010. Selecting leaders: Executives and high-potentials. V *Handbook of employee selection*, ur. J. L. Farr in N. T. Tippins, 823-840. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Thunnissen, Marian, Boselie, Paul in Ben Fruytier. 2013. A review of talent management: infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1744–1761.
- Thunnissen, Marian, Boselie, Paul in Ben Fruytier. 2013a. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, 326–336.
- Thomas, Gary. 2009. *How to do Your Research Project*. A guide for students in education and applied social sciences. Los Angeles: Sage.
- Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih*. Ur. l. RS 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, 58/04, 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07, 33/08, 66/08, 88/08, 8/09, 63/09, 73/09, 11/10, 42/10, 82/10, 17/11, 14/12, 17/12, 23/12, 98/12, 16/13, 18/13, 36/13, 51/13, 59/13, 14/14, 28/14, 43/14, 76/14, 91/14, 36/15, 57/15, 4/16, 44/16, 58/16 in 84/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED2954> (31. januar 2017).
- Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih*. Ur. l. RS 139/06, 104/10. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED4006> (31. januar 2017).
- Uredba o uniformi, položajnih oznakah in simbolih policije*. Ur. l. RS 64/14. Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/118762#!/Uredba-o-uniformi-položajnih-oznakah-in-simbolih-policije> (31. januar 2017).
- Wilson, Jeremy M., Dalton, Erin, Scheer, Charles in Grammich, Clifford A. 2010. *Police Recruitment and Retention for the New Millennium. The State of Knowledge*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Wright, Patrick M. in Snell, Scott A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756–772.
- Yip, Jeffrey in Wilson, Meena S. 2010. Learning from Experience. V *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 3rd. ed., ur. Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley in Marian N. Ruderman, 63–95. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (31. januar 2017).

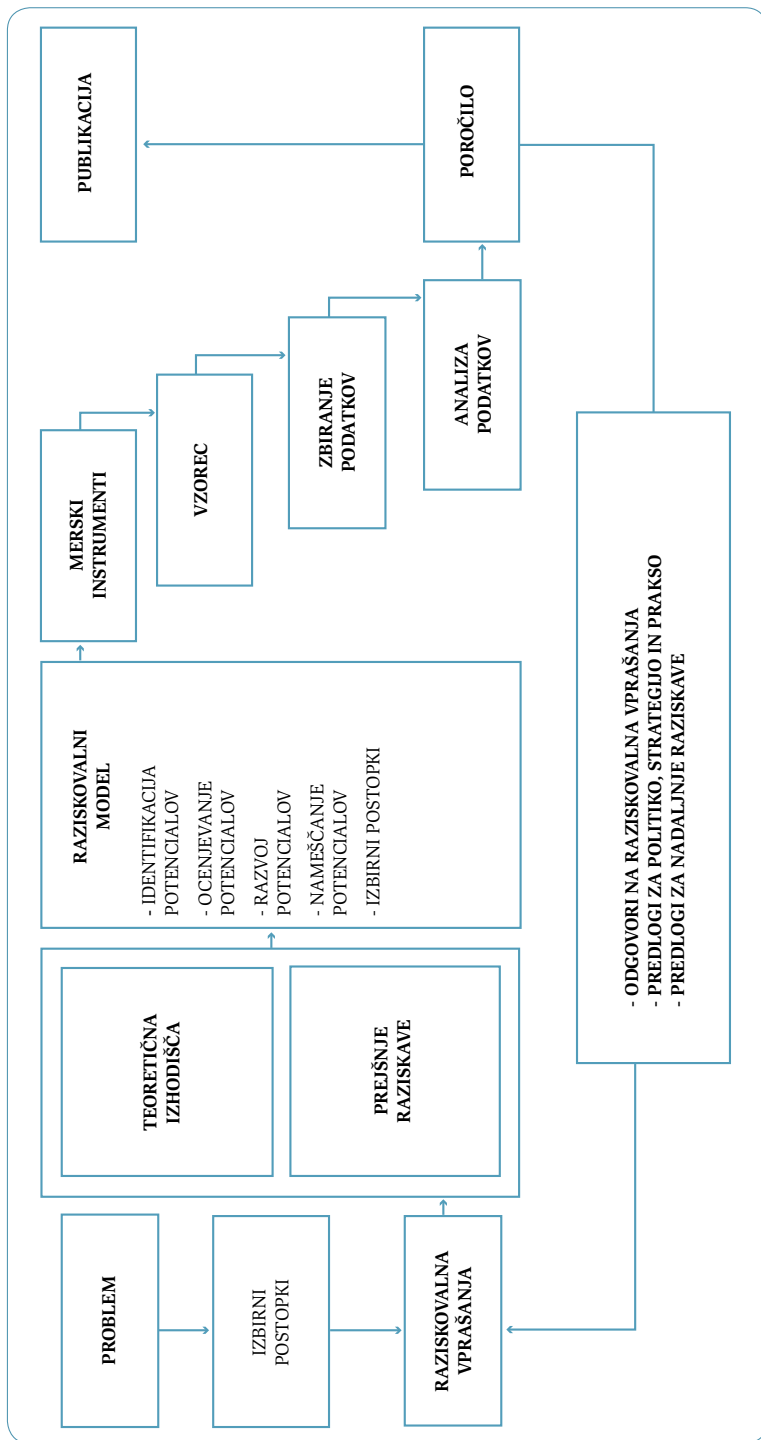
Zakon o državni upravi (ZDU-1). Ur. l. RS 113/05, 89/07, 48/09, 8/10, 8/12, 21/12, 47/13, 12/14, 90/14, 51/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3225> (31. januar 2017).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. l. RS 65/07, 65/08, 69/08, 40/12. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177> (31. januar 2017)

Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). Ur. l. RS 15/13, 11/14, 86/15, 77/16. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6315> (31. januar 2017)

Žagar, Damjan in Džemal Durić. 2012. Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. V *XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja, Zbornik prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede. Dostopno na: http://www.fvv.um.si/DV2012/zbornik/policijska_dejavnost/zagar_duric_razvoj.pdf (10. avgust 2015).

Priloga A: Načrt raziskave v grafični obliki



Vir: lastni

