



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Policijska akademija
Center za raziskovanje in socialne veščine

VODSTVENE KOMPETENCE IN POTENCIAL ZA VODENJE

VODSTVENE KOMPETENCE IN POTENCIAL ZA VODENJE

Dr. Džemal Durić

Ljubljana 2026

Vodstvene kompetence in potencial za vodenje

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 270148099
ISBN 978-961-6797-78-8 (PDF)

Izdalo: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija

Avtor: dr. Džemal Durić

Lektoriranje: Nuša Mastnak

Oblikovanje: Ana Vidmar, Ministrstvo za notranje zadeve
Elektronska izdaja

URL: <https://www.policija.si/medijsko-sredisce/publikacije>

Ljubljana, marec 2026

VSEBINA

POVZETEK	5
1 UVOD	7
1.1 Opredelitev problema	7
1.2 Raziskava	9
1.3 Namen in cilji raziskave	10
1.4 Struktura poročila	10
2 MENEDŽMENT TALENTOV	11
2.1 Pomembnost menedžmenta talentov	11
2.2 Opredelitve menedžmenta talentov	12
2.3 Opredelitve talenta	15
2.4 Konceptualni okvir raziskave	19
3 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV	23
3.1 Pomembnost načrtovanja nasledstev	23
3.2 Opredelitve načrtovanja nasledstev	24
3.3 Modeli načrtovanja nasledstev	26
4 VODSTVENE KOMPETENCE	31
4.1 Integracija modeliranja kompetenc in menedžmenta talentov	31
4.2 Kompetence in kompetenčni modeli	31
4.3 Razvoj kompetenčnega modela v policiji	34
4.4 Vodstvene kompetence	37
5 POTENCIAL ZA VODENJE	45
5.1 Potencial za vodenje	45
5.2 Proučevanje napovednikov potenciala za vodenje	46
5.3 Modeli potenciala za vodenje	48
5.4 Opravljene delne raziskave v policiji	51
6 EMPIRIČNI DEL	57
6.1 Metodologija	57
6.2 Vzorec	60
6.3 Gradniki potenciala za vodenje	63
6.4 Kazalniki potenciala za vodenje	65
6.5 Ocena potenciala za vodenje	78
6.6 Potencial za vodenje v policiji	95
6.7 Omejitve raziskave	97

7	PRIPOROČILA	99
7.1	Uvod	99
7.2	Priporočila za umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model policije	99
7.3	Priporočila za vodje	100
7.4	Priporočila za potencialne kandidate za vodje	101
8	SKLEP	103
8.1	Namen in cilji raziskave	103
9	LITERATURA	107

POVZETEK

Raziskava obravnava **vodstvene kompetence** in **potencial za vodenje**. Namen raziskave je bil ugotoviti povezave med vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc kompetenčnega modela v policiji in elementi integriranega modela potenciala za vodenje ter na podlagi razumevanja povezav med navedenimi spremenljivkami predlagati model potenciala za vodenje v policiji.

Teoretični del obravnava širši kontekst in umestitev obravnavanih konceptov v teoretični in praktični **menedžment talentov, načrtovanje nasledstev, modeliranje kompetenc** in **modelov potenciala za vodenje**.

Osrednji del empiričnega dela raziskave obravnava zaznave policijskih vodij o **dimenzijah** in **kazalnikih** potenciala za vodenje ter **ocenah** potenciala za vodenje na podlagi vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc. Podatki so bili zbrani z metodo spletnega anketiranja. Izpolnjevanja vprašalnika se je lotilo 339 anketirancev (nepopoln odziv: 122, v celoti izpolnjen vprašalnik: 217). V analizo podatkov so bili vključeni samo v celoti izpolnjeni vprašalniki (**N = 217**).

Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega raziskovanja je bil predlagan **model potenciala za vodenje v policiji**, ki temelji na vedenjskih kazalnikih devetih vodstvenih kompetenc kompetenčnega modela v policiji. Oblikovana so bila priporočila za izboljšanje in nadaljnji razvoj področja:

- **umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model policije,**
- **razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala,**
- **usposabljanje za ocenjevanje kompetenc in potenciala za vodenje,**
- **usposabljanja vodij za različne vloge pri razvoju potencialov za vodenje,**
- **identifikacija, ocenjevanje in razvoj potenciala in vodstvenih kompetenc pri potencialnih kandidatih za vodje.**

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije za obdobje 2026–2035 (v nadaljevanju resolucija) določa, da mora policija zaradi številnih kadrovskih izzivov (zmanjšana ponudba delovne sile ob hkratnem povečanju odliva kadrov) vzpostaviti vzdržen karierni sistem, ki bo sledil potrebam hierarhične organizacije, kot je policija, in bo vseboval podsisteme za pridobivanje, zadrževanje in spremljanje kadra, prepoznavanje talentov in karierni razvoj zaposlenih, vključno s sistemom razvoja vodstvenega kadra. V ta namen so se v preteklih letih že začele sistematično izvajati številne aktivnosti.

Prenova kariernega sistema. V letu 2024 so se začela pogajanja med pogajalsko skupino Vlade Republike Slovenije in policijskima sindikatoma v zvezi s spremembami in dopolnitvami 22.č člena Kolektivne pogodbe za policiste (KPP), ki se nanaša na karierni sistem (pogajalska skupina za KPP). V istem letu je bil sprejet Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS) in podpisana Kolektivna pogodba za dejavnost javni red in varnost (KPDJRV) ter imenovana pogajalska skupina Vlade Republike Slovenije in policijskih sindikatov (pogajalska skupina KPDJRV), ki je začela pogajanja po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. V policiji je bila imenovana delovna skupina za razvoj podlag za vzpostavitev kariernega sistema policije, ki pripravlja strokovna gradiva in sodeluje na sejah obeh pogajalskih skupin.

Kompetenčni model. Začetki razvoja kompetenčnega modela segajo v leto 2018, ko je bila v policiji ustanovljena projektna skupina za razvoj modela upravljanja potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij. Ena od nalog skupine je vključevala razvoj kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Vzporedno je Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (MJU) začelo razvijati kompetenčni model v državni upravi; pri tem sta sodelovala dva člana projektne skupine. Med razvojem modela za državno upravo so se pokazale skupne točke projekta MJU z delovanjem projektne skupine v policiji, a hkrati tudi posebne potrebe policije, ki se po organiziranosti, vsebini in načinu dela razlikuje od drugih organov in enot v državni upravi. Po koncu projekta MJU je projektna skupina v policiji sama začela razvijati kompetenčne profile za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Zaradi potrebe po celoviti prenovi kariernega sistema v policiji je nastal predlog za obsežen projekt z naslovom Razvoj kompetenčnega modela v policiji, ki bi ga lahko uporabljali v različnih procesih upravljanja kadrovskih virov. Projekt je potekal v letih 2021 in 2022. V okviru projekta sta bila razvita katalog temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc ter obsežen priručnik Kompetenčni model v policiji.

Informacijski sistem za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA. V okviru nadaljnjih projektov MJU je bil razvit informacijski sistem IS MUZA, ki je razdeljen na dva modula: 1) Interni trg dela, znanja in priložnosti ter 2) Spremljanje razvoja zaposlenih, ki obsega upravljanje kompetenc, razvojni pogovor in ugotavljanje potreb po usposabljanjih. Pri postopku upravljanja kompetenc, ki temelji na vzpostavljenem kompetenčnem modelu, bosta vodja in javni uslužbenec opravila presojo oziroma samopresojo kompetenc. V okviru razvojnih pogovorov bo omogočeno podajanje povratnih informacij na podlagi predhodne presoje razvitosti kompetenc javnega uslužbenca, na podlagi tako izvedenega razvojnega pogovora pa bo olajšan tudi postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih. Predstavniki policije sodelujejo v medresorski delovni skupini, ki se ukvarja s testiranjem sistema, njegovimi prilagoditvami na kompetenčni model policije, usposabljanji za uporabnike ter pripravo za začetek uporabe IS MUZA za potrebe posameznih državnih organov.

Karierni ali kompetenčni center. Resolucija poudarja, da je za uporabo kompetenčnega modela pri spremljanju in razvoju kadra pomembna uporaba informacijske podpore IS MUZA. Zato je razvojna priložnost policije (za prihodnost) vzpostavitev kariernega ali kompetenčnega centra, ki bi omogočil podporo vodjem in kadrovskim strokovnjakom pri uveljavitvi kompetenčnega modela v policiji. Karierni ali kompetenčni center nudi priložnost vzpostavitve mehanizmov dviga strokovne usposobljenosti policistov in njihovih vodij za strokovno, zakonito in profesionalno delo.

Razvoj vodstvenega kadra. Pomemben vidik spremljanja kadra in njegovega kariernega razvoja v policiji je prepoznava talentov za vodstvena delovna mesta in razvoj vodstvenega kadra, vključno z vzpostavitvijo sistemskega usposabljanja talentov za vodstvena delovna mesta in tudi tistih, ki že zasedajo vodstvena delovna mesta. Resolucija določa, da bo policija glede na prepoznane ravni vodenja ob pripravi kompetenčnega modela v policiji posodobila verificirane programe usposabljanja za pridobivanje vodstvenih kompetenc na različnih ravneh vodenja. *Za ta namen bo policija razvila model potenciala za vodenje, ki bo temeljil na vodstvenih kompetencah, opredeljenih v kompetenčnem modelu policije.* V okviru projektne skupine za razvoj modela upravljanja potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij (2018–2023) je bila opravljena ocenitev programa usposabljanja Vodenje v policiji (2022), ki vsebuje priporočila za izboljšave na področju programov usposabljanj za vodstveni kader. Pred razvojem kompetenčnega modela in vodstvenih kompetenc je bila tema potencial za vodenje delno obravnavana v okviru različnih raziskav (Durić 2018; Durić in Pogorevčnik 2022).

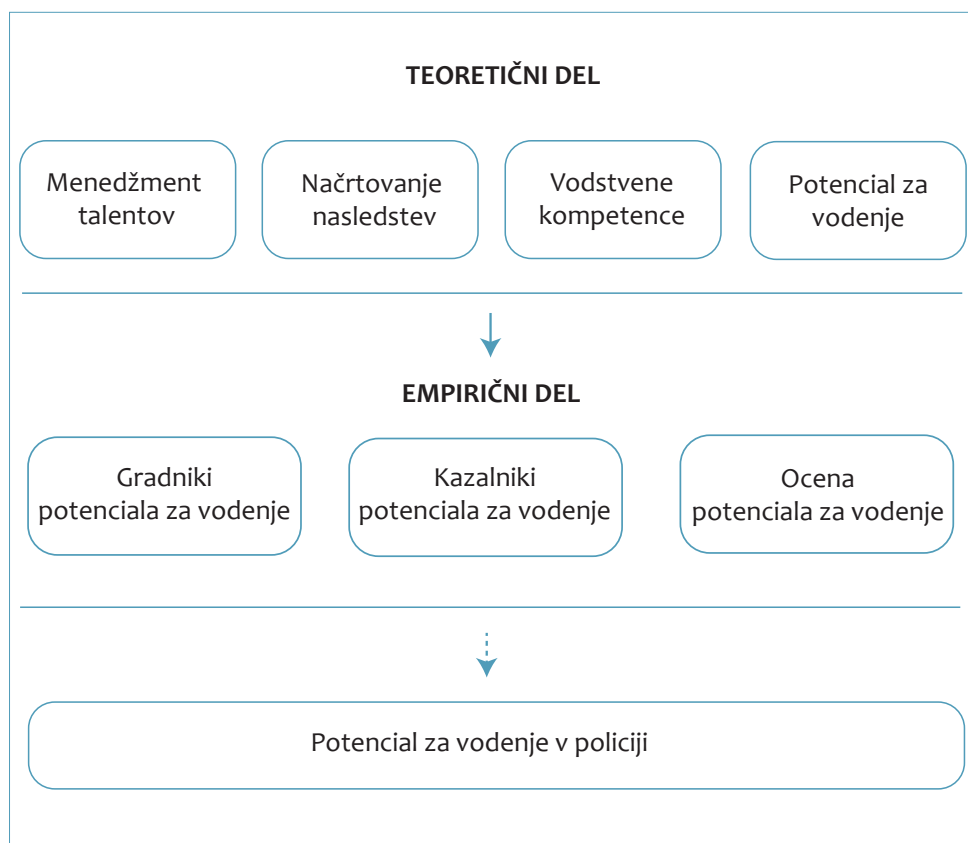
Načrtovanje nasledstev. Demografske spremembe in dvig starostnih pogojev upokojevanja so za policijo velik izziv pri načrtovanju upokojevanja in nasledstev, še

zlasti na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih, ki jih pretežno zasedajo starejši in izkušeni zaposleni. Resolucija določa, da bo policija sistemsko spremljala načrtovanje upokojitev in s prepoznavanjem talentov sistemsko načrtovala nasledstva z ustrezno vzpostavitvijo sistema prenosa znanj in izkušenj na mlajše generacije.

1.2 Raziskava

Raziskava *Vodstvene kompetence in potencial za vodenje* je bila določena s sklepom Programskega sveta Policijske akademije in Načrtom dela Policijske akademije za leto 2025. Raziskovalni model na sliki 1.1 predstavlja obravnavane koncepte teoretičnega in empiričnega dela raziskave.

Slika 1.1: Raziskovalni model



1.3 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti povezave med vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc in elementi integriranega modela potenciala za vodenje ter na podlagi razumevanja povezav med navedenimi spremenljivkami predlagati model potenciala za vodenje v proučevani organizaciji – policiji.

Na podlagi glavnih namenov raziskave smo določili cilje:

1. analizirati teoretične pristope in opravljene raziskave na področju potenciala za vodenje;
2. ugotoviti zaznave policijskih vodij o temeljnih, razvojnih in kariernih dimenzijah potenciala za vodenje;
3. ugotoviti stališča policijskih vodij o povezavah med vodstvenimi kompetencami in kazalniki potenciala za vodenje;
4. ugotoviti ocene policijskih vodij o potencialu za vodenje na podlagi vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc;
5. na podlagi ugotovitev predlagati model potenciala za vodenje v policiji in podati priporočila za njegovo uporabo za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje v policiji.

1.4 Struktura poročila

V prvem poglavju (Uvod) smo opredelili problem, raziskovalni model, namen in cilje raziskave, s katerimi se ukvarjamo v poročilu. Predstavili smo širši kontekst in umestitev obravnavane teme. Drugo poglavje (Menedžment talentov) obravnava sodobne pristope identifikacije, ocenjevanja in razvijanja talentov v organizacijah. V tretjem poglavju (Načrtovanje nasledstev) so predstavljeni principi sistematičnega načrtovanja naslednikov v okviru sistema menedžmenta talentov. Četrto poglavje (Vodstvene kompetence) povzema metodološki pristop, ki je bil uporabljen pri razvoju kompetenčnega modela v policiji, in podrobneje predstavi vodstvene kompetence. V petem poglavju (Potencial za vodenje) so predstavljene opredelitve potenciala za vodenje, delne ugotovitve prejšnjih raziskav in povezava z vodstvenimi kompetencami. Šesto poglavje (Empirični del) celovito predstavi načrtovanje, izvedbo in rezultate raziskave ter predlog modela potenciala za vodenje v policiji. Sedmo poglavje (Priporočila) daje priporočila za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje v policiji. Osmo poglavje (Sklep) ovrednoti doseganje namena in ciljev raziskave. V devetem poglavju (Literatura) je naveden seznam uporabljenih virov.

2 MENEDŽMENT TALENTOV

2.1 Pomembnost menedžmenta talentov

V današnjih časih je malo dvomov, da so procesi privabljanja, razvoja in zadrževanja talentov najkritičnejši izzivi za vse vrste organizacij (Gallardo-Gallardo in drugi 2020). Pridobivanje in zadrževanje količine in kakovosti talentov sta stalni izziv za organizacije (Vaiman in drugi 2017).

Področje menedžmenta talentov (angleško *talent management*) je v zadnjih treh desetletjih pritegnilo pozornost praktikov v organizacijah, strokovnjakov svetovalnih podjetij in raziskovalcev različnih znanstvenih disciplin. Začetki sistematičnega proučevanja segajo v konec prejšnjega stoletja, ko je svetovalno podjetje McKinsey objavilo prve publikacije z naslovom *Vojna za talente* (Chambers in drugi 1998; Michaels in drugi 2001), v katerih je opozorilo na trende pomanjkanja talentiranih kadrov v organizacijah in spodbudilo praktike v organizacijah – kadrovske strokovnjake in najvišje vodilne – k razmisleku o načinih upravljanja talentov. V prvem desetletju enaindvajsetega stoletja se je zanimanje za talente in menedžment talentov razširilo na širšo akademsko skupnost raziskovalcev, ki so k razvoju področja pripevali z raziskavami ter strokovnimi in znanstvenimi publikacijami (McDonnell in Wiblen 2021). Današnja kompleksnost okolja organizacij (globalizacija, razvoj tehnologije, demografski trendi, družbenoekonomski razvoj) samo še poudarja pomembnost privabljanja, razvoja in zadrževanja talentov za preživetje in uspešnost organizacij (Gallardo-Gallardo in drugi 2020). Talenti se obravnavajo kot edinstveni strateški viri, ki so kritični za doseganje konkurenčne prednosti, organizacije pa z menedžmentom talentov te vire pridobivajo, uporabljajo in ščitijo (Sparrow in Makram 2015).

V literaturi ni enotne opredelitve izrazov talent in menedžment talentov (Nijs in drugi 2014; Gallardo-Gallardo in drugi 2020). Prav tako ni enotnega teoretičnega okvira za pojasnitev vseh razsežnosti tega fenomena. Skupne ugotovitve različnih pristopov so, da je poudarek na pomembnosti strateškega in sistematičnega pristopa pri identifikaciji vlog v organizaciji, ki najbolj prispevajo k uspešnosti in diferenciranemu upravljanju zaposlenih in izvajanju kadrovskega aktivnosti (McDonnell in Wiblen 2021). Na makroravni je to strateško upravljanje 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).

Sledi analiza izrazov menedžment talentov in talent, ki skupaj sestavljata širši konceptualni okvir za umestitev konceptov načrtovanja nasledstev, vodstvenih kompetenc in potenciala za vodenje.

2.2 Opredelitve menedžmenta talentov

Podrobnejša predstavitev različnih opredelitev menedžmenta talentov v literaturi presega namen naše raziskave. Omejili se bomo na prevladujoče pristope proučevanja in navedli nekaj opredelitev menedžmenta talentov, ki so pomembne za našo analizo.

V literaturi obstaja pet glavnih pristopov konceptualizacije in proučevanja menedžmenta talentov (Collings in Mellahi 2009; Sparrow in drugi 2014; Sparrow in Makram 2015; McDonnell in Wiblen 2021), in sicer menedžment talentov kot: 1) ključne kadrovske aktivnosti, 2) obravnava talentiranih posameznikov, 3) obravnava kadrovskih bazenov in načrtovanje nasledstev, 4) obravnava ključnih pozicij in 5) niz odločitev, ki temeljijo na presoji.

Menedžment talentov kot ključne kadrovske aktivnosti. V okviru tega pristopa se izraz talent enači z izrazom človeški kapital, kar pomeni, da ima vsak zaposleni vredne zmožnosti in znanje za doseganje uspeha organizacije. Pogoj je, da morajo različne kadrovske aktivnosti in procesi biti usklajeni med seboj ter z glavnimi strateškimi usmeritvami in cilji organizacije. Poudarek ni na tradicionalnih (administrativnih) kadrovskih aktivnostih, ampak bolj na razvojnih in v prihodnost usmerjenih aktivnostih, ki so med seboj integrirane. Tipične aktivnosti, ki spadajo v ta sklop, so (Sparrow in drugi 2014; Sparrow in Makram 2015):

- spremljanje trga dela in identifikacija talentov,
- privabljanje talentov v organizacijo,
- identifikacija notranjih ključnih talentov (vključno s presojanjem kompetenc in identifikacijo potencialov),
- razvoj zaposlenih (vključno z mentorstvom in coachingom),
- upravljanje tokov talentov (vključno z načrtovanjem nasledstev),
- zmanjševanje števila odhodov z ukrepi za zadrževanje,
- spremljanje podatkov o delovni uspešnosti talentov v povezavi z vsemi aktivnostmi menedžmenta talentov.

Menedžment talentov kot obravnava talentiranih posameznikov. Ta pristop ni usmerjen na splošne kadrovske aktivnosti in prakse, ampak na zelo uspešne posameznike – zvezde (angleško *star performers*), ki s svojimi nadpovprečnimi sposobnostmi in dosežki (talentom) zagotavljajo konkurenčno prednost organizacije. Pogoj je, da mora biti menedžment talentov (kadrovske prakse) diferencirano usmerjen v privabljanje, razvoj in zadrževanje teh visoko uspešnih posameznikov in posameznikov z visokim potencialom. Ta pristop se je razvijal na podlagi priporočil gibanja Vojna za talente.

Aktivnosti in procesi so osredinjeni na ocenjevanje delovne uspešnosti in identifikacijo potenciala, na plače in druge ugodnosti ter prilagajanje delovnega okolja talentiranim posameznikom. Osrednja metoda je *kadrovski portfelj* (Odiorne 1984) in uporaba modela devetih škatel (angleško *9-box model*) – *matrika delovne uspešnosti in potenciala* (Conger in Fulmer 2003; Paese 2010). Zaposleni so na podlagi ocenjevanja razvrščeni v različne kategorije (na primer A, B in C). To pomeni, da organizacija različne kategorije tudi drugače obravnava. Če v organizaciji ni talentiranih posameznikov ali pa teh ni mogoče razviti, jih je treba identificirati na trgu in jih privabiti v organizacijo. Takšen pristop je povzročil tekmovanje med zaposlenimi in tekmovanje s samim seboj pri posameznikih, ki so bili izbrani v elito in so tudi hoteli ohraniti ta status. Ta pristop je deležen največ kritik, ker zanemarja vlogo timov in skupin ter znanja in kapacitet, ki so razpršene po celotni organizaciji in tako dalje.

Menedžment talentov kot obravnava ključnih pozicij. Ta pristop je nastal na podlagi kritik prejšnjega pristopa in je usmerjen na kategorizacijo delovnih mest oziroma pozicij glede na vlogo in prispevek k strateškim ciljem organizacije. Pogoj je, da imajo različne pozicije različen strateški prispevek in da lahko obstajajo kakovostne razlike med zaposlenimi pri izvajanju nalog na teh pozicijah. Mogoče je razlikovati (Huselid in drugi 2005) med:

- *pozicijami A*, ki so strateške in zahtevajo avtonomno odločanje, plačilo temelji na prispevku, sorazmerno prispevajo k uspešnosti in napake (naloge in kakovost izvajalcev) imajo lahko zelo velike finančne posledice;
- *pozicijami B*, ki imajo podporno vlogo, lahko so strateške za organizacijo, toda zahtevana znanja so skupna zaposlenim in obstaja manjše kakovostno razlikovanje med izvajalci na teh pozicijah;
- *pozicijami C*, ki so sicer potrebne, vendar niso strateškega pomena za uspeh organizacije, lahko se najamejo zunanji izvajalci in tako dalje.

Organizacije ne potrebujejo izvajalcev A (iz prejšnjega pristopa) na vseh delovnih mestih v organizaciji, ampak le na pozicijah A. V okviru tega pristopa se krog talentov in potencialov razširi na celotno organizacijo in ne samo na vodstvene pozicije. Z drugimi besedami, ta pristop loči menedžment talentov od razvoja vodenja in ga naredi bolj odvisnega od konteksta in poslovnega modela organizacije (Sparrow in drugi 2014). Ključno je vprašanje, kako sistematično in pravilno določiti in kategorizirati pozicije.

Menedžment talentov kot obravnava kadrovskih bazenov in načrtovanje nasledstev. V okviru tega pristopa se talent obravnava kot človeški kapital, podobno kot pri pristopu kadrovskih praks, in se nanaša na vse zaposlene. Lahko bi rekli, da ta pristop združuje

vidike vseh pristopov (kadrovske prakse, talentirani posamezniki in ključne pozicije), saj je usmerjen na napovedovanje kadrovskih potreb in upravljanje napredovanja zaposlenih po različnih delovnih mestih oziroma pozicijah. Študije v okviru tega pristopa črpajo iz literature na področju kadrovskega načrtovanja in načrtovanja nasledstev (Mellahi in Collings 2010) s poudarkom na najvišjih in drugih vodstvenih delovnih mestih (Thunnissen in drugi 2013). Če organizacije pozornost usmerjajo samo na vodstvena delovna mesta, lahko spregledajo kritične bazene ali skupine zaposlenih, ki vsebujejo tudi druge kritične kompetence, ki prispevajo k uspešnosti (McDonnell in drugi 2016).

Menedžment talentov kot niz odločitev, ki temeljijo na presoji. Ta pristop je usmerjen na akterje v organizacijah, ki uporabljajo menedžment talentov – identifikacija, razvoj, zadrževanje – kot mehanizem za odločanje, ali bo posameznik vključen v aktivnosti menedžmenta talentov. S tega stališča menedžment talentov vsebuje tri značilnosti: 1) oceno ali presajo vrednosti, 2) odločitve in 3) vire ali resurse. Ključni akterji (neposredni vodje, kadrovski strokovnjaki, najvišji vodilni) ocenjujejo vrednost posameznikov in sprejemajo odločitve o njihovem statusu. Prav tako ključni akterji sprejemajo odločitve o razporeditvi resursov za aktivnosti menedžmenta talentov. V okviru menedžmenta talentov imajo določeni posamezniki višjo vrednost, deležni so posebne obravnave (razvojne priložnosti, mentorstvo, kroženje in tako dalje) v primerjavi z nižje vrednotenimi posamezniki. Predvsem pa imajo talenti in potenciali veliko pozornost svojih vodij in neposredni dostop do najvišjih vodilnih (McDonnell in Wiblen 2021; Wiblen 2019).

Opredelitve menedžmenta talentov, ki jih podajajo avtorji iz predstavljenih pristopov, vsebujejo elemente, ki so skupni več ali vsem pristopom, in elemente, ki so lahko značilni za posamezni pristop.

»**Menedžment talentov** je sistematično pridobivanje, ugotavljanje, razvoj, vključitev, namestitve in zadrževanje posameznikov z visokim potencialom, ki pomenijo 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)

»**Menedžment talentov (TM)** lahko opišemo kot aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično privabljanje, identifikacijo, vključevanje, zadrževanje in razporejanje tistih

talentov, ki so posebna vrednost organizacije za doseganje trajnostnega strateškega uspeha.« (Gallardo-Gallardo in drugi 2020, 457)

»**Ravnanje s talenti** lahko razumemo kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje ravnanja z delovno silo potrebam posebnih skupin za izpolnitev organizacijskih ciljev. Nanaša se na sistematično privabljanje, prepoznavanje, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov v neki organizaciji.« (OECD 2021, 8–9)

2.3 Opredelitve talenta

Tako kot pri opredelitvi izraza menedžment talentov v literaturi ne obstaja enotna opredelitev izraza talent. Iz do zdaj predstavljenega izhaja, da se lahko izraz talent nanaša na posameznike in/ali skupine ljudi; osebnostne lastnosti; izkušnje, znanje, veščine in kompetence; (preteklo in sedanjo) delovno uspešnost in visok potencial (za prihodnost).

Večina avtorjev pri opredelitvi menedžmenta talentov in talenta v organizacijskem kontekstu izhaja iz razlikovanja oziroma iz kombiniranja naslednjih dimenzij (Gallardo-Gallardo in drugi, 2012; Meyers in Woerkom 2014; Meyers in drugi 2020):

- 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 organizacijah. Na primer, s kombinacijo prve in tretje dimenzije nastanejo štiri različne filozofije menedžmenta talentov (Meyers in Woerkom 2014; Meyers in drugi 2020; Durić 2018):

- **Inkluzivnost/stabilnost.** Ta pristop predvideva, da je uspešnost organizacije mogoče doseči z osredinjanjem na pozitivno kakovost ali talent, ki se skriva v vsakem posamezniku. Talent je, v nasprotju z ekskluzivnima pristopoma, obravnavan kot univerzalen pojav, kar pomeni, da ima vsakdo pozitivne osebnostne 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 in podobno). 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 osredinjen 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 samouresničitvi. 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 izbranih ali uresničenih priložnostih za učenje. V praktičnem smislu je ta filozofija osredinjena na spodbujanje miselnosti rasti in razvoja ter na razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja razvoj vseh zaposlenih. V skladu 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). Po prvi različici lahko postanejo vodje le tisti, ki imajo ta potencial, po drugi 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 netalementiranih. V prvi skupini so posamezniki s posebno kombinacijo inteligence, osebnostnih lastnosti in motivacije. Ker pa so inteligenca in osebnostne 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 od najpomembnejših strateških funkcij) in zadrževanja kadra (zagotavljanje ugodnosti in razvijanje odnosov).
- **Ekskluzivnost/razvoj.** Pri tem pristopu se talenti ne razumejo kot »imaš ali nimaš«, 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 bo mogoče postalo vidno v prihodnosti. Ločimo lahko med latentnim in uresničenim 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.

V preglednici 2.1 so povzete glavne značilnosti štirih filozofij menedžmenta talentov.

Preglednica 2.1: Značilnosti štirih filozofij menedžmenta talentov

Značilnosti	Ekskluzivnost/ stabilnost	Ekskluzivnost/ razvoj	Inkluzivnost/ stabilnost	Inkluzivnost/ razvoj
Osnovne domneve o talentu	<ul style="list-style-type: none"> Talent je redek Stabilne 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 značilnosti osebe 	<ul style="list-style-type: none"> Talent je univerzalen (a) Individualni potencial, ki ga je treba razviti (b) Potencial se razvija s prakso
Prakse	<ul style="list-style-type: none"> Segmentacija na podlagi notranjega talenta Privabljanje talenta – znamka 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 osebe in dela Uporaba močnih točk Odpravljanje šibkosti 	<ul style="list-style-type: none"> Razvijanje potenciala Razvijanje specifičnega potenciala s prakso Izkustveno razvijanje vodenja

<p>Priložnosti</p>	<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 glede na prenosljivost talenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivna zaznava ciljev menedžmenta talentov • Pozitiven učinek na počutje, motivacijo in delovno uspešnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje miselnosti rasti • Uspešno učenje in visoka delovna uspešnost zaradi Pigmalionovega učinka • Razvijanje vseh vrst notranjega potenciala
<p>Izzivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redkost talentov in globalna vojna zanje • 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 ustreznega kadra • Prevenција toge miselnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Učinkovita uporaba denarnih sredstev za usposabljanje in razvoj • Motiviranje zaposlenih za posebna dela

Vir: Meyers in van Woerkom 2014, 200.

Organizacije vidijo večjo vrednost, če same določijo pomen talenta, kot pa če prevzamejo univerzalne ali predpisane teoretične opredelitve (Tansley 2011). Avtorja Silzer in Church na različnih mestih opredelita in komentirata izraze talent, potencial, visok potencial, talent z visokim potencialom, talent za vodenje in potencial za vodenje. Izraz **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 (angleško *high-potential talent*) ali visokih potencialov po tem, da se 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 izraz **potencial** ali **visok potencial** (angleško *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 mogočo delovno uspešnostjo v prihodnosti kot pa s trenutno delovno uspešnostjo. To pomeni, da organizacije iščejo talentirane posameznike z visokim potencialom, da bodo prispevali 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 opredelitve 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).

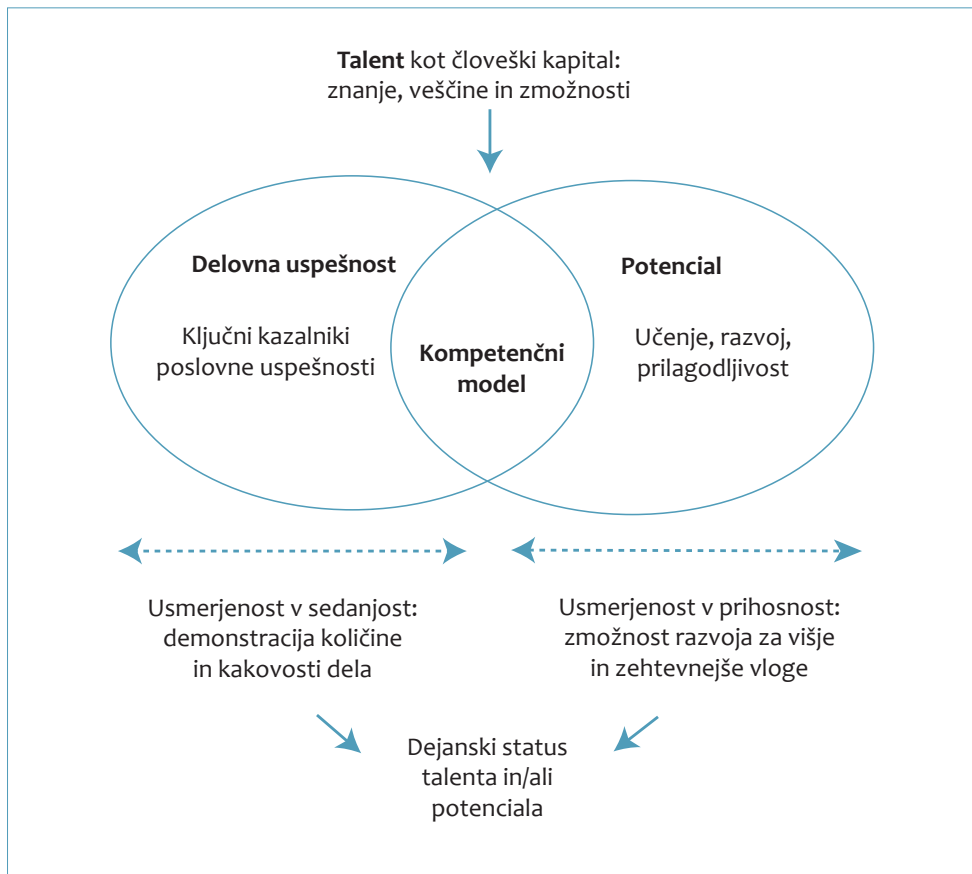
Avtorja opredelita **potencial za vodenje** ali **visok potencial za vodenje** širše, v smislu vodstvenih sposobnosti in organizacijskih vlog. Visok potencial za vodenje se lahko izrazi v napredovanju in z visoko delovno uspešnostjo na delovnem mestu vodje na višjem položaju. »Potencial za vodenje je potrjen, ko posamezniki pozneje 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 (angleško *leadership talent*), ločijo med potencialom (zmožnost), ki ga je treba razvijati do stopnje talenta (uresničena zmožnost), in potencialom, potrebnim za uspeh v prihodnosti (McCall in McCauley 2014, 5).

2.4 Konceptualni okvir raziskave

Jasna opredelitev talenta je ključnega pomena za učinkovit in uspešen menedžment talentov. Iz do zdaj predstavljenega je razvidno, da obstajajo organizacijsko specifične (organizacije), akademske (raziskovalci) in strokovne (svetovalna podjetja, kadrovske strokovnjaki) opredelitve, ki pri opredeljevanju talenta in potenciala uporabljajo različne dimenzije (Durić 2018). Skupina avtorjev (Jooss in drugi 2019) je v kakovostni raziskavi proučevala, kako je fenomen talent operacionaliziran in identificiran v organizacijski praksi. Splošna ugotovitev je, da so prizadevanja v organizaciji osredinjena na dimenziji

delovna uspešnost – visoko uspešni posamezniki (angleško *high performers*) in **potencial** – posamezniki z visokim potencialom (angleško *high potentials*) ter na uporabo **matrike delovne uspešnosti in potenciala** (angleško *9 box performance-potential matrix, performance and potential matrix*) za ocenjevanje in/ali identifikacijo talentov in potencialov (slika 2.1).

Slika 2.1: Konceptualni okvir menedžmenta talentov v organizacijski praksi



Vir: povzeto in prirejeno po Jooss in drugi 2019, 18.

Teorija človeškega kapitala, ki človeški kapital opredeli kot znanje, veščine in zmožnosti posameznika, razlaga, da investiranje v človeške vire prispeva h konkurenčni prednosti organizacije. Organizacije same določijo posebne oblike človeškega kapitala, posledično so tudi talenti opredeljeni kot posamezniki, ki trenutno nadpovprečno prispevajo, in/ali posamezniki, ki imajo potencial za nadpovprečno prispevanje v prihodnosti (Jooss in drugi 2019).

Prva dimenzija, delovna uspešnost, je določena v okviru organizacijskega sistema upravljanja delovne uspešnosti (angleško *performance management system*) in se nanaša na izjemno kakovost dela in/ali izjemne rezultate dela. Osredinjena je na sedanost in preteklost. Kriteriji za ocenjevanje so lahko količinski in kakovostni. Pri količinskih gre največkrat za merljive finančne in druge kazalnike in merila. Pri kakovostnih merilih pa je lahko poudarek na vedenjskih dimenzijah, ki prispevajo k delovni uspešnosti in so sestavni del kompetenc oziroma kompetenčnih modelov v organizacijah (Jooss in drugi 2019).

Druga dimenzija, potencial, pa je bolj nejasna in usmerjena v prihodnost. Avtorji na podlagi 73 intervjujev s strokovnjaki v treh organizacijah ugotavljajo, da organizacije v praksi zelo različno opredeljujejo izraz potencial. Skupno različnim opredelitvam in praktični uporabi je to, da vse poudarjajo zmožnosti za učenje in razvoj ter prilagodljivost. Dimenzije kompetenc se lahko uporabljajo kot kazalniki potenciala, kompetenčni modeli pa kot podlaga za različne razvojne aktivnosti. Potential se mora ocenjevati v kontekstu posameznikove trenutne in prihodnje karijerne poti (Jooss in drugi 2019).

Jasni kazalniki in merila delovne uspešnosti pomagajo organizacijam identificirati ključne posameznike ali skupine, ki so lahko ustrezno nagrajeni, jasni kazalniki in merila potenciala pa pomagajo organizacijam ustvariti bazen talentov in razviti učinkovit sistem načrtovanja nasledstev (Jooss in drugi 2019).

Namen naše raziskave je prispevati k razvoju modela potenciala za vodenje v policiji na podlagi vodstvenih kompetenc v okviru kompetenčnega modela policije in oba koncepta ustrezno umestiti v (pod)sistem načrtovanja nasledstev na področju vodenja v policiji. V naslednjih poglavjih bodo torej predstavljeni sistem načrtovanja nasledstev, vodstvene kompetence in potencial za vodenje kot širši konceptualni okvir raziskave.

3 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV

3.1 Pomembnost načrtovanja nasledstev

Načrtovanje nasledstev se nanaša predvsem na vodstvena delovna mesta in zagotavljanje potencialnih naslednikov za zasedbo vodstvenih delovnih mest, ko ta zaradi različnih razlogov postanejo nezasedena. V literaturi se področje načrtovanja nasledstev obravnava v okviru proučevanja zagotavljanja naslednikov ali prenosa lastništva v družinskih podjetjih (Lee in drugi 2003; Hibbler-Britt in Copeland Wheatley 2018), načrtovanja zamenjav najvišjih vodilnih v velikih poslovnih organizacijah (Giambatista in drugi 2005), v neprofitnih organizacijah (Moss Richins 2018; Melton 2018) ter v organizacijah državne uprave in širšega javnega sektorja (Gallardo 2018; OECD 2021).

Zakaj menedžment talentov daje poseben poudarek na vodstvena delovna mesta in zagotavljanje naslednikov oziroma potencialnih kandidatov za prevzem vodstvenih delovnih mest v prihodnosti? Razlogi so različni. Na eni strani je lahko načrtovanje nasledstev proaktiven in sistematičen ukrep, ki zagotavlja stalnost in/ali kontinuiteto vodstvenega kadra in vodstvenih veščin za zagotavljanje organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Na drugi strani pa je lahko načrtovanje nasledstev reaktivno ukrepanje zaradi neugodnih demografskih trendov (staranje prebivalstva, starejši zaposleni, upokojevanje najbolj izkušenih strokovnjakov in vodij ...).

Razvojno gledano, obstajajo povezave med menedžmentom talentov in tradicionalnim načrtovanjem 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 namestitve 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).

Poročilo OECD navaja, da številne uprave držav članic zaposlujejo večji delež starejših delavcev, kot je starost njihove splošne delovne sile, in ustvarjajo strategije ravnanja z delovno silo, da zadržijo dragoceno znanje, pridobljeno z dolgoletno kariero, in zagotovijo ustrezno število prihodnjih vodij, ko se zdajšnji upokojujejo (OECD 2021). V sedmih državah EU delež starejših najvišjih javnih uslužbencev v državni upravi presega 50 odstotkov. V Nemčiji je na primer najmanj tri četrtine višjih vodij starih 55 let ali več (od tega jih je pet odstotkov že dopolnilo 65 let). Na Švedskem je 69 odstotkov vodij na najvišjih ravneh starih 55 let ali več (OECD 2021).

»Javni uslužbenci na vodstvenih položajih so običajno starejši od povprečja in so pogosto na zadnjem delovnem mestu pred koncem kariere. Zagotavljanje pripravljenosti ljudi, da ob upokojitvi vodij prevzamejo njihova delovna mesta, zahteva učinkovit nabor zaposlenih z vodstvenim potencialom, ki ga je mogoče zgodaj razviti. Pri tem je treba upoštevati, da izzivi, s katerimi se soočajo ljudje na teh položajih, že na začetku zahtevajo zelo sposobne ljudi.« (OECD 2021, 42)

Sledijo opredelitve načrtovanja nasledstev in analiza sistematičnega načrtovanja nasledstev s poudarkom na modelih, ki vključujejo vodstvene kompetence in potencial za vodenje.

3.2 Opredelitve načrtovanja nasledstev

Podobno kot pri opredelitvah talenta in menedžmenta talentov v literaturi ni enotne opredelitve načrtovanja nasledstev. Največkrat so navedeni naslednji izrazi:

- načrtovanje zamenjav (angleško *replacement planning*),
- načrtovanje nasledstev (angleško *succession planning*),
- menedžment nasledstev (angleško *succession management*),
- strateško načrtovanje nasledstev (angleško *strategic succession planning – SSP*),
- načrtovanje in menedžment nasledstev (angleško *succession planning and management – SP&M*).

Načrtovanje zamenjav se nanaša na iskanje začasnih zamenjav ali rezerv znotraj organizacije za nepričakovane kratkoročne ali dolgoročne nujne primere konkretnih delovnih mest.

»Načrtovanje zamenjav je postopek iskanja kratkoročnih ali dolgoročnih rezerv, tako da imajo organizacije ljudi, ki lahko prevzamejo odgovornost za kritične položaje v izrednih razmerah. Posameznikom, ki so opredeljeni kot »zamenjave«, ni obljubljen napredovanje, temveč so pripravljeni do te mere, da lahko prevzamejo kritični položaj za dovolj dolgo, da lahko vodstvo organizacije ustrezno interno in eksterno poišče dolgoročno zamenjavo.« (Rothwell 2011, 87)

Lahko bi rekli, da gre za minimalno stopnjo načrtovanja zamenjav, saj so »začasne zamenjave« identificirane za nujne ali nepričakovane izgube kadra in niso deležne razvojnih aktivnosti (Day 2007). Program zamenjav je največkrat pripravljen v obliki vizualnega grafikona ali preglednic zamenjav, v katerih so za konkretna delovna mesta navedeni sezname kandidatih za zamenjave v nujnih primerih. Obseg načrtovanja

zamenjav lahko, poleg konkretnih delovnih mest (ključna vodstvena delovna mesta), zajema ključne posameznike (inženir, ki je nosilec zaščitenih inovacij) ali pa skupine zaposlenih (nenadna izguba celotnega tima) (Rothwell 2011). Načrtovanje zamenjav se največkrat izvaja v okviru organizacijskih enot, v katerih vodja enote določi do tri osebe kot mogoče zamenjave (Rothwell 2016).

Načrtovanje nasledstev se nanaša na dolgoročno zagotavljanje bazena potencialnih naslednikov za zasedbo vodstvenih in drugih delovnih mest, ko ta zaradi različnih dolgoročnih razlogov postanejo nezasedena.

V literaturi so najpogosteje navedene opredelitve iz različnih izidov Rothwellove knjige, v kateri so opredeljeni načrtovanje nasledstev, menedžment nasledstev in načrtovanje ter menedžment nasledstev.

»Načrtovanje nasledstev je premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije za zagotovitev kontinuitete vodenja na ključnih položajih, zadrževanje in razvoj intelektualnega in znanjskega kapitala za prihodnost ter spodbujanje individualnega napredovanja.« (Rothwell 2010, 6)

»Načrtovanje nasledstev je sredstvo za prepoznavanje kritičnih vodstvenih položajev, začeni na ravni vodje projekta in delovodje, ter sega do najvišjega položaja v organizaciji. Načrtovanje nasledstva opisuje tudi vodstvene položaje, da se zagotovi največja fleksibilnost pri premikih vodstva in da se zagotovi, da bodo posamezniki pridobili izkušnje, da bodo njihove nadgrajene vodstvene veščine postale prenosljive in ustrezne za širše organizacijske cilje in ne le za cilje organizacijske enote.« (Rothwell 2016, 6)

»Sistematično načrtovanje nasledstev pomeni, da organizacije uveljavijo posebne procese in aktivnosti za identifikacijo, razvoj in dolgoročno zadrževanje talentiranih posameznikov.« (Rothwell 2016, 9).

Po Rothwellu je menedžment nasledstev vzporedni in širši izraz, ki se nanaša na razvijanje talenta. Nanaša se na vsakodnevne naloge vodij in vključuje vloge vodij v procesih coachinga, podajanja povratnih informacij in drugih oblik pomoči posameznikom pri razvijanju njihovega potenciala. Oba procesa – načrtovanje nasledstev in menedžment nasledstev – poudarjata razvijanje notranjih talentov za zadovoljevanje trenutnih in prihodnjih potreb organizacije po talentih (Rothwell 2016).

»Načrtovanje in menedžment nasledstev (SP&M) je proces, ki pomaga stabilizirati stalnost osebja. Morda ga je najbolje razumeti kot vsakršen napor, namenjen zagotavljanju nadaljnega učinkovitega delovanja organizacije, oddelka ali delovne skupine z

zagotavljanjem razvoja, zamenjave in strateške uporabe ključnih ljudi.« (Rothwell 2016, 6) Drugi avtorji uporabljajo podobne opredelitve, s katerimi poskušajo prikazati razlike med izrazi (Day 2007) ali pa poudarjajo določene elemente celovitega procesa načrtovanja nasledstev (Wainright in drugi 2021). Day različne procese nasledstev razvrsti od sorazmerno preprostih do kompleksnih. Načrtovanje zamenjav je najmanj intenziven proces, ki obsega le oblikovanje seznama potencialnih začasnih zamenjav. Načrtovanje nasledstev je bolj intenziven proces, saj vsebuje, poleg identifikacije potencialnih zamenjav, tudi načrtovane razvojne aktivnosti. Namenjeno je kandidatom za najvišja vodstvena delovna mesta. Menedžment nasledstev je najbolj intenziven proces, ki obsega identifikacijo in razvoj potencialnih naslednikov za vodstvena delovna mesta na vseh ravneh vodenja v organizaciji. Krovni cilj menedžmenta nasledstev je ustvariti bazen pripravljenih vodij – in ne samo seznam začasnih zamenjav – na vseh ravneh organizacije za zasedbo delovnih mest in ključnih pozicij, ko nastane potreba (Day 2007). Tudi Stadler obravnava menedžment nasledstev kot širši izraz, povezan s sistematičnim procesom določanja kritičnih vlog v podjetju, prepoznavanja in ocenjevanja morebitnih naslednikov ter zagotavljanja ustreznih znanj in izkušenj za sedanje in prihodnje vloge (Stadler 2011). Izraz strateško načrtovanje nasledstev (SSP) se uporablja za označevanje integracije strateškega načrta organizacije in učinkovitega načrtovanja nasledstev (Wainright in drugi 2021).

Ne glede na to, da avtorji svoja poimenovanja opirajo na različne poudarke istega procesa, se v literaturi izraz načrtovanje nasledstev uporablja kot najbolj uveljavljen standard (Titzer in Shirey 2013; Phillips 2020).

3.3 Modeli načrtovanja nasledstev

Katere elemente in procese vsebuje učinkovito sistematično načrtovanje nasledstev? Pregled literature pokaže, da je področje načrtovanja nasledstev najbolj razvito v velikih poslovnih organizacijah (Charan in drugi 2024; Giambatista in drugi 2005; Groves 2007). Za našo analizo pa je še najustreznejše in najbolj primerljivo področje načrtovanja nasledstev v zdravstvenih organizacijah (zdravniki, medicinske sestre in drugo zdravstveno osebje), ki imajo naravo neprofitnih organizacij in/ali organizacij državne uprave oziroma javnega sektorja, ter je podprto s teorijo in številnimi empiričnimi raziskavami (Othman in drugi 2024; Yudianto in drugi 2023; Griffith 2013; Shirey 2008; Titzer in drugi 2014).

Na podlagi analiz koncepta načrtovanja nasledstev v poslovnih (Groves 2007) in zdravstvenih organizacijah (Titzer in Shirey 2013; Phillips 2020) je mogoče izluščiti

glavne elemente in procese, ki so prikazani v preglednici 3.1. Sledi povzetek dobrih praks v okviru sistematičnih elementov in procesov.

Preglednica 3.1: Elementi in procesi načrtovanja nasledstev

Koncept	Značilnosti	Elementi in procesi	Posledice
Načrtovanje nasledstev	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematičnost in preglednost • Podpora najvišjega vodstva • Investiranje v prihodnost • Zavzetost za razvoj notranjega kadra • Aktivna vloga vseh vodij v vseh procesih načrtovanja nasledstev 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško načrtovanje • Določanje kompetenc • Identifikacija in ocenjevanje potencialov • Razvoj potencialov • Spremljanje in merjenje 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobro ime organizacije • Privabljanje talentov • Nižji stroški kadrovanja • Bazen kandidatov • Zavzetost in motivacija • Razvite kompetence • Zdravo delovno okolje • Zadrževanje talentov

Vir: Povzeto in prirejeno po Titzer in Shirey 2013, 159; Phillips 2020, 5.

Strateško načrtovanje. Integracija načrtovanja nasledstev v vizijo, poslanstvo in strateški načrt organizacije je prvi element. Program nasledstev naj vsebuje jasne kratkoročne in dolgoročne cilje (Titzer in drugi 2013). Kontinuiteta pri načrtovanju nasledstev se začne z jasno vizijo in strateškim načrtom, ki zajema identifikacijo potencialov ter razvoj in usposabljanje vseh kandidatov za razvoj vodstvenih kompetenc (Cadmus 2006). Strateško načrtovanje nasledstev vsebuje določitev ključnih pozicij in vodstvenih kompetenc (Collins in Collins 2007). Stadler pravi, da bi načrtovanje nasledstev (kot komponenta menedžmenta talentov) lahko bila dolgoročna strategija na področju upravljanja človeških virov, ki temelji na zahtevah poslovnega načrta (Stadler 2011). Charan in drugi pa trdijo, da načrtovanje nasledstev ni program na področju upravljanja človeških virov, ampak poslovni proces. Namen načrtovanja nasledstev je pripraviti organizacijo za prihodnost. Kadrovska funkcija lahko načrtuje in usmerja procese v okviru načrtovanja nasledstev, naloga najvišjega vodstva in vodij na vseh ravneh pa je, da ga proaktivno izvajajo (Charan in drugi 2024). Razvoj mentorske mreže in mentorskih

odnosov med vodji na vseh ravneh in potenciali, ki so (ali bodo) vključeni v bazen, je dobra praksa, ki dolgoročno zagotavlja, da bo sistem načrtovanja nasledstev zaživel in bo uspešen (glej tudi razvoj potencialov v nadaljevanju) (Groves 2007).

Določanje kompetenc. Sodobno načrtovanje nasledstev odraža premik k modelu strateške usmeritve razvijanja kompetenc za vodenje v prihodnosti (Wainright in drugi 2021). Kompetenčni model, ki vsebuje vodstvene kompetence za različne ravni vodenja, je temelj za vse druge elemente in procese v okviru sistema načrtovanja nasledstev (ocenjevanje uspešnosti, ocenjevanje potenciala, presoja kompetenc pred izvedbo razvojnih aktivnosti in po njej, ocenitev progama načrtovanja nasledstev in tako dalje) (Titzer in drugi 2013; Carriere in drugi 2009).

Identifikacija in ocenjevanje potencialov. Identifikacija notranjih kandidatov z visokim potencialom za vodenje je ključnega pomena za uspešnost programa načrtovanja nasledstev. Kriteriji in metode so lahko samonominacija, nominacija s strani sodelavcev ali neposrednih vodij, letno ocenjevanje delovne uspešnosti in presojanje kompetenc, pisna vloga, intervju (Titzer in drugi 2013). Novejše raziskave kažejo, da se za identifikacijo in ocenjevanje (poleg že naštetih metod) največkrat uporablja metoda matrike delovne uspešnosti in potenciala (glej tudi točko 2.4), s katero se ocenjujeta dimenziji delovna uspešnost in potencial. Izziv pri uporabi različnih metod je jasna opredelitev potenciala za vodenje. Ocena potenciala posameznika lahko temelji na ocenah zmožnosti razvoja v prihodnosti, pripravljenosti za učenje novih veščin in sposobnosti uporabe naučenega v vsakdanjih položajih (Othman in drugi 2024). Rezultati uporabe matrike se uporabijo za pripravo pregleda talentov (angleško *talent reviews*) in/ali mape talentov (angleško *talent map*), ki se v nadaljevanju uporabljajo za odločanje o uvrstitvah kandidatov v bazen vodstvenih potencialov (Stadler 2011). Dobra praksa je, da so vodje na vseh ravneh aktivno vključeni v aktivnosti identifikacije in ocenjevanja potenciala in da sodelujejo pri odločanju o razvrstitvah kandidatov v kadrovske bazene (Groves 2007). Kompetentni vodje imajo vlogo iskalcev talentov (angleško *talent scout*) in pomagajo identificirati, mentorirati in razvijati prihodnje vodje (Titzer in drugi 2013). V okviru teh procesov imajo lahko kompetence različne vloge, in sicer kot: a) element ocenjevanja delovne uspešnosti, b) glavni element ocenjevanja potenciala in c) kazalnik ali napovednik potenciala.

Razvoj potencialov. Groves (2007) v analizi dobrih praks ugotavlja, da uspešne poslovne organizacije v okvir načrtovanja nasledstev – razvoj potencialov – vključujejo ali integrirajo prakse s področja razvoja vodenja (angleško *leadership development*). Številne druge analize naštevajo naslednje prakse s področja razvoja vodenja, ki se uporabljajo za razvoj potenciala: povratna informacija 360 stopinj, coaching,

mentorstvo, mreženje, delovne naloge in projekti ter akcijsko učenje. Kritična dejavnika za uspeh razvoja potencialov sta vključenost vodij v vse faze načrtovanja nasledstev (vodje kot učitelji, mentorji, coachi, promotorji in tako dalje) in razvijanje kulture razvoja vodenja (Groves 2007). Primer integracije načrtovanja nasledstva in razvoja vodenja je empirična študija (Titzer in drugi 2014) modela načrtovanja nasledstev za glavne medicinske sestre, v kateri so na podlagi kompetenčnega modela identificirali in izbrali kandidate z vodstvenim potencialom ter pripravili, izvedli in ocenili kurikulum. Ugotovljeno je bilo, da so udeleženci razvili vodstvene kompetence. Eno leto po koncu programa je 100 odstotkov udeležencev ostalo v organizaciji in kar 73 odstotkov jih je prevzelo oziroma zasedlo različna vodstvena mesta (Titzer in drugi 2014).

Spremljanje in merjenje je pomembna komponenta v sistematičnem procesu. V okviru vseh procesov je treba oblikovati kratkoročne in dolgoročne cilje ter kriterije in/ali kazalnike, ki se uporabljajo za spremljanje, merjenje in izboljšave (Stadler 2011).

V naslednjih poglavjih podrobneje analiziramo dva osrednja koncepta (sistema) menedžmenta talentov in (podsistema) načrtovanja nasledstev: vodstvene kompetence in potencial za vodenje.

4 VODSTVENE KOMPETENCE

4.1 Integracija modeliranja kompetenc in menedžmenta talentov

Kompetenčni pristop je nastal v želji, da bi čim natančneje in hkrati čim bolj sintetično ter brez odvečnih elementov izrazili potrebne lastnosti oziroma zmožnosti delavcev (Svetlik in Kohont 2009, 218). McClelland (1973) je bil pobudnik modeliranja in uporabe kompetenc v izbirnih postopkih. Sledila je praksa razvijanja kompetenčnih profilov in celovitih kompetenčnih modelov (Spencer in Spencer 1993), ki omogočajo podlago za vse glavne procese na področju upravljanja človeških virov, vključno z integracijo modeliranja kompetenc in menedžmenta talentov (Shet in Bajpai 2021). V nadaljevanju bodo predstavljeni glavni koncepti v okviru kompetenčnega pristopa, razvoj kompetenčnega modela v policiji in vodstvene kompetence, ki bodo podlaga za empirični del raziskave.

4.2 Kompetence in kompetenčni modeli

Obstajajo trije pristopi proučevanja in uporabe kompetenc: vedenjski pristop, ki se je razvil v Združenih državah Amerike; funkcionalni pristop, ki se je razvil v Združenem kraljestvu, in večdimenzionalni ali celostni pristop, ki se je razvil v Franciji, Nemčiji in Avstriji (Le deist in Winterton 2005). Za našo analizo je pomemben vedenjski pristop. Omenili smo že, da je kompetenčni pristop najprej nastal na področju izbire kadrov, na katerem so tradicionalno merjenje kognitivne inteligence, ki ni bila najboljši napovednik delovne uspešnosti, nadomestili z merjenjem kompetenc. Kompetenčni pristop začenja na koncu oziroma na drugi strani, tako da na podlagi opazovanja učinkovitih in uspešnih izvajalcev dela ugotavlja, kako se ti posamezniki razlikujejo od manj uspešnih izvajalcev dela (Barret in Depinet 1991).

»**Kompetence** so merljive, organizacijsko pomembne in na vedenju temelječe zmožnosti ljudi.« (Schipmann 2010, 198)

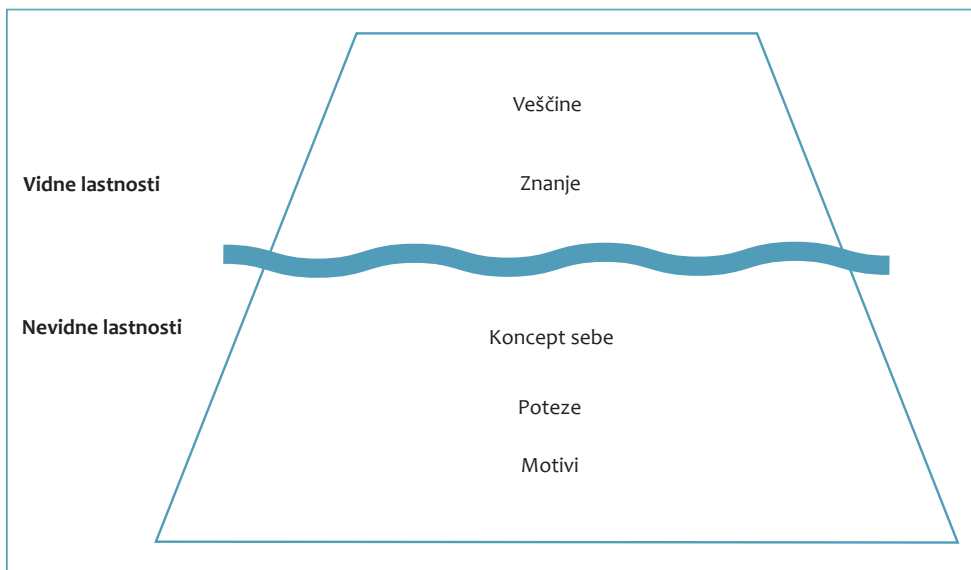
»**Kompetence** niso opredeljene kot vidik ali aspekt dela, ampak kot posebne lastnosti ljudi, ki delo opravljajo najboljše.« (Goleman 1981, 39)

»**Kompetenca** je temeljna lastnost posameznika, ki je vzročno povezana z merljivo učinkovitostjo in/ali nadpovprečno uspešnostjo na delovnem mestu ali v določenem položaju.« (Spencer in Spencer 1993, 9)

Zadnja opredelitev ima tri dele (Spencer in Spencer 1993, 9–15):

- *Temeljne lastnosti.* Temeljne lastnosti nakazujejo načine razmišljanja in vedenja, ki se posplošujejo v različnih položajih ter trajajo razmeroma dolgo. Lastnosti, ki sestavljajo kompetenco, so motivi, poteze, koncept sebe, znanje in veščine. Vrsta in raven lastnosti (slika 4.1) ima praktične posledice za razvoj kompetenc. Znanje in veščine so površinske ali navzven vidne lastnosti, ki jih lažje identificiramo in razvijamo. Motivi, poteze in koncept sebe pa so globlje ali nevidne lastnosti, ki jih težje identificiramo in razvijamo.
- *Vzročna povezava.* Motivi, poteze in koncept sebe napovedujejo vedenje oziroma izražanje veščine, ki v nadaljevanju napoveduje izid oziroma delovno uspešnost. Z drugimi besedami, osebnostne lastnosti (namera) so povezane z vedenjem (akcija), ki je povezano z delovno uspešnostjo (izid).
- *Merila uspešnosti.* Osebnostna lastnost, ki ni povezana z delovno uspešnostjo, ni kompetenca in se ne bi smela uporabljati za ocenjevanje ljudi. Pri študijah kompetenc se merila učinkovitosti in/ali uspešnosti določijo na podlagi nadpovprečne uspešnosti (angleško *superior performance*) in povprečne ali pričakovane uspešnosti (angleško *effective performance*). Pri modeliranju kompetenc se ugotavljajo razlike temeljnih lastnosti med nadpovprečno in povprečno uspešnimi posamezniki na istem delovnem mestu.

Slika 4.1: Temeljne lastnosti kompetence



Vir: Povzeto po Spencer in Spencer 1993, 13.

»**Modeliranje kompetenc** je raziskovalni postopek za določanje opredelitve 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)

Druga izraza za modeliranje kompetenc sta tudi *identifikacija potrebnih kompetenc* (Svetlik in Kohont 2009) in *določanje kompetenc* (Juričko in Tacer 2022). V nadaljevanju so povzete značilnosti projektov modeliranja kompetenc (Schippmann 2010, 197–227, v: Durić 2018, 61–62).

Osredinjenost na individualne zmožnosti, ki se zahtevajo za uspeh. Izvirni ali prvi pristopi modeliranja kompetenc so bili osredinjeni na individualne zmožnosti, zahtevane za uspeh. Prvotni pristopi modeliranja kompetenc so bili osredinjeni 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 upravljanju človeških virov, vključno z izbirnimi postopki (Schippmann 2010, 208–213).

Poudarek na širši uporabi individualnih zmožnosti. Druga pomembna značilnost modeliranja kompetenc je, da so opisi individualnih zmožnosti (kompetence) označeni kot glavni (angleško *core*) ali skupni (angleško *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 upravljanja človeških virov: izbirnih postopkov, razvoja, nagrajevanja, napredovanja in tako dalje. Celoviti kompetenčni modeli v neki organizaciji lahko obsegajo naslednje kategorije kompetenc: glavne ali organizacijske kompetence, funkcijsko področne kompetence (organizacijska enota ali poslovno področje), delovno specifične kompetence, tehnično specifične kompetence in tako dalje. 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

ravnih organizacije) za uspešno uresničevanje organizacijske strategije (Schippmann 2010, 215–219).

Celosten organizacijski razvoj in poudarek na spremembah. Celosten strateški pristop modeliranja kompetenc presega posebne 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).

Shet in Bajpai navajata, da je vpliv kompetenčnega pristopa na razvoj zaposlenih in organizacij prispeval k temu, da je modeliranje kompetenc postalo glavna sestavina menedžmenta talentov, ker kompetenčni modeli omogočajo horizontalno (glavni procesi in aktivnosti upravljanja človeških virov) in vertikalno (organizacijske vrednote, poslovni procesi, strateški cilji) integracijo. Horizontalna in vertikalna usklajenost – na kompetencah temelječ menedžment talentov – zagotavlja konsistentnost vedenjskih vzorcev in delovne uspešnosti zaposlenih in posledično tudi kompetenčne prednosti organizacije (Shet in Bajpai 2021). Kompetenčni modeli so ključni za optimizacijo menedžmenta talentov. Organizacije, ki nimajo »skupnega jezika« na področju kompetenc, tvegajo, da bodo procesi menedžmenta talentov neučinkoviti in neuspešni (Griffiths in Washington 2015).

4.3 Razvoj kompetenčnega modela v policiji

Študije modeliranja kompetenc in razvoja kompetenčnih modelov je mogoče izvesti na različne načine (Spencer in Spencer 1993, 93):

- klasična študija z uporabo vzorcev povprečnih in nadpovprečnih izvajalcev,
- kratka študija z uporabo panela strokovnjakov,
- študija posamičnega izvajalca ali prihodnjega delovnega mesta, ko nimamo vzorcev povprečnih in nadpovprečnih izvajalcev dela.

Klasična študija vsebuje šest korakov (Spencer in Spencer 1993, 94):

1. opredelitev kriterijev delovne uspešnosti,
2. določitev vzorcev povprečnih in nadpovprečnih izvajalcev,
3. zbiranje podatkov (vedenjski intervjuji, opazovanje, fokusne skupine, anketiranje),
4. analiza podatkov in oblikovanje kompetenčnega modela,
5. potrditev kompetenčnega modela,
6. priprava uveljavitve kompetenčnega modela.

Pri razvoju kompetenčnega modela v policiji je bila uporabljena kombinacija klasične in kratke študije.

Začetki razvoja kompetenčnega modela segajo v leto 2018, ko je bila v policiji ustanovljena projektna skupina za razvoj modela upravljanja potencialov za vodenje in izbirnih postopkov policijskih vodij (2018–2023). Ena od nalog skupine je vključevala razvoj kompetenčnih modelov za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Vzporedno je Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (MJU) začelo razvijati kompetenčni model v državni upravi (2018–2019); pri tem sta sodelovala dva člana projektne skupine. Med razvojem modela za državno upravo so se pokazale skupne točke projekta MJU z delovanjem projektne skupine v policiji, a hkrati tudi posebne potrebe policije, ki se po organiziranosti, vsebini in načinu dela razlikuje od drugih organov in enot v državni upravi. Po koncu projekta MJU je projektna skupina v policiji sama začela razvijati kompetenčne profile za vodstvena delovna mesta na lokalni, regionalni in državni ravni. Zaradi potrebe po celoviti prenovi kariernega sistema v policiji je nastal predlog za obsežen projekt z naslovom Razvoj kompetenčnega modela v policiji (2021–2022), ki bi ga lahko uporabljali v različnih procesih upravljanja kadrovskega virov.

Projekt je potekal v tesnem sodelovanju med projektno skupino, revizorji in zunanjimi izvajalci (Skupina Primera). Kratka predstavitev v nadaljevanju temelji na končnem poročilu zunanjih izvajalcev (Juričko 2022), končnem poročilu projektne skupine za razvoj kompetenčnega modela v policiji (Policija 2022) in Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v policiji (Juričko in drugi 2023).

Cilji projekta. Projekt je obsegal tri večje cilje. Prvi je bil razvoj kataloga temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc. Za vsako kompetenco so zapisani opredelitev in šest merljivih vedenjskih kazalnikov. Drugi cilj je bil usposobitev vsaj 60 zaposlenih na področju presojanja kompetenc. Tretji cilj je bila priprava priročnika Kompetenčni model v policiji, ki bo poleg kataloga kompetenc zajemal tudi praktična navodila za ocenjevanje, presojo in razvoj kompetenc (Juričko 2022, 2).

Razvoj temeljnih kompetenc. Analiza ključnih razvojnih in normativnih dokumentov policije je bila podlaga za razvoj temeljnih kompetenc. Večji del vsebine temeljnih kompetenc je bil razvit z izvedbo dveh fokusnih skupin z izbranimi zaposlenimi. Udeleženci fokusnih skupin so razmišljali o tem, kako se vede in kaj pri delu počne dober policist. Ugotovitve so bile primerjane s temeljnimi kompetencami kompetenčnega modela v državni upravi. Prepoznano je bilo, da sta dve kompetenci državne uprave značilni tudi za področje dela policije. Na podlagi vseh zbranih podatkov so bile

oblikovane še tri temeljne kompetence. Projektna skupina je na posvetu določila ključna vedenja za vsako kompetenco in ustrezna poimenovanja. Temeljne kompetence so (slika 4.2): odgovorno ravnanje, sodelovanje s skupnostjo, obvladovanje zahtevnih položajev, proaktivno delovanje in zavzetost strokovnosti (Juričko in drugi 2023, 11–12).

Razvoj vodstvenih kompetenc. Določitev vodstvenih kompetenc je temeljila na obstoječih izhodiščih in dokumentih, v katerih so bile opredeljene štiri ravni vodenja in že izoblikovana vedenja za dve ravni (pomočnik komandirja in komandir). Končni osnutek je obsegal devet vodstvenih kompetenc, ki so bile zasnovane za vse ravni vodenja in v odnosu do temeljnih kompetenc (Juričko in drugi 2023, 12). Na sliki 4.2 so razvidne vodstvene kompetence, podrobnejša predstavitev pa sledi v nadaljevanju.

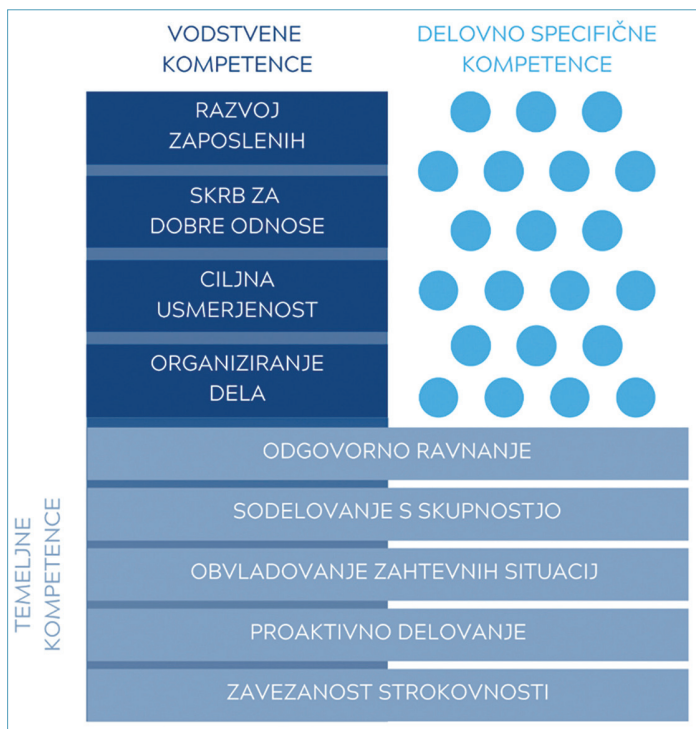
Razvoj delovno specifičnih kompetenc. Opredelitev delovno specifičnih kompetenc je potekala v več stopnjah. Najprej so bila določena vsebinsko različna delovna področja v policiji. Informacije o vsebini dela na posameznem področju so bile pridobljene z izvedbo vedenjskih intervjujev, v katerih so sodelovali posamezniki z ustreznimi izkušnjami in širokim znanjem na svojem delovnem področju. Na podlagi zbranih podatkov je bil oblikovan nabor vedenj, ki so se pokazala kot značilna za posamezna področja. Za vsako področje so bile nato ustanovljene fokusne skupine, v katerih so udeleženci dopolnili in kritično ovrednotili prvotni nabor vedenj. Opredeljeno je bilo 21 vsebinsko različnih delovnih področij. Za nekatera delovna področja so značilne enake kompetence z enakimi vedenjskimi kazalniki, pri nekaterih pa je kompetenca v osnovi sicer enaka, a se vedenjski kazalniki zaradi specifičnosti delovnega področja razlikujejo (Juričko in drugi 2023, 35). Na sliki 4.2 so delovno specifične kompetence označene le s simboli, ki ponazarjajo število delovnih področij, vse kompetence s podrobni opisi so navedene v katalogu kompetenc oziroma v Priročniku za presojanje in razvoj kompetenc v policiji.

Usposabljanja za presojanje kompetenc. Organizirana so bila usposabljanja, na katerih so se udeleženci usposobili za samostojno uporabo orodij za presojo dejanske razvitosti temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc ter za razumevanje kompetenčnih profilov in ustrezno interpretacijo rezultatov presojanja kompetenc. Prav tako so udeleženci razvijali veščine za podajanje povratnih informacij ter ocenjevanje kompetenc v izbirnih postopkih in pri kariernem razvoju zaposlenih. Ciljne skupine na usposabljanjih so bili vodje na vseh ravneh organiziranosti policije, kadrovski in drugi strokovnjaki ter člani projektne skupine (Juričko 2022, 2).

Izdelava priročnika. Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v policiji (Juričko in drugi 2023) poleg opredelitve posameznih kompetenc zajema tudi vodila za ocenjevanje kompetenc za selekcijo, v katerih je metodologija za ocenjevanje kandidatov podprta s konkretnimi vedenjskimi vprašanji. Vsebina priročnika vključuje tudi presojo kompetenc za razvoj, v kateri je osrednji namen ugotavljanje vrzeli med dejanskimi in želenimi

kompetencami pri zaposlenih. Nudi tudi informacije za načrtovanje razvojnih aktivnosti (Juričko in drugi 2023, 10).

Slika 4.2: Arhitektura kompetenčnega modela v policiji



Vir: Juričko in drugi 2023, 20.

4.4 Vodstvene kompetence

Vodstvene kompetence veljajo za vsa vodstvena delovna mesta v policiji. Zajemajo pet temeljnih kompetenc na različnih (višjih) ravneh, dodane pa so še naslednje štiri: organiziranje dela, ciljna usmerjenost, skrb za dobre odnose in razvoj zaposlenih. V organizacijski strukturi policije vodenje poteka na več ravneh, zato so tudi vedenjski kazalniki pri vsaki od vodstvenih kompetenc opredeljeni za eno od štirih ravni vodenja (preglednica 4.1). Vedenjski opisi so pri nekaterih ravneh enaki, kar pomeni, da so pomembni za vsa vodstvena delovna mesta. Nekatera vedenja med ravni se razlikujejo, kar je odvisno od pričakovanj do vodij in odgovornosti na različnih vodstvenih delovnih mestih. Tak vpogled v zelene vedenjske kazalnike na posameznih vodstvenih ravneh nam olajša načrtovanje kariere in predvidevanje uspešnosti vodje na višji ravni (Jurič in drugi 2023, 23).

Preglednica 4.1: Organizacijske ravni vodenja v policiji s podravnmimi

	RAVEN A	RAVEN B	RAVEN C	RAVEN Č
DRŽAVNA RAVEN	generalni direktor, namestnik generalnega direktorja, pomočnik generalnega direktorja, direktor NOE GPU, pomočnik direktorja NOE GPU, vodja službe, pomočnik vodje službe, vodja sektorja/centra/PO/ LPE, ravnatelj VPŠ, direktor NPU, poveljnik SE, pomočnik direktorja NPU/ poveljnika SE, višji policijski inšpektor – pomočnik ravnatelja/ pomočnik vodje PO, višji policijski inšpektor specialist – pomočnik vodje centra, višji samostojni policijski inšpektor, inšpektor – pomočnik vodje centra	vodja oddelka, vodja oddelka in laboratorija, višji policijski inšpektor – pomočnik vodje oddelka, policist –pomočnik vodje oddelka	vodja enote (na primer SEVSV, SENDM, SENP), vodja referata, policijski inšpektor specialist – pomočnik vodje enote, višji policist vodja izmene – pomočnik vodje enote	
REGIONALNA RAVEN	direktor PU, pomočnik direktorja PU	vodja sektorja, službe, centra, pomočnik vodje sektorja	vodja oddelka/enote	vodja skupine

LOKALNA RAVEN			načelnik	policijski inšpektor specialist – pomočnik načelnika, policijski inšpektor specialist PK – pomočnik načelnika, višji policist vodja izmen – pomočnik načelnika
------------------	--	--	----------	---

Vir: Juričko in drugi 2023, 25.

V nadaljevanju so predstavljene vodstvene kompetence z opredelitvami in vedenjskimi kazalniki za raven Č, ki zajema nižja vodstvena delovna mesta, pogosto sistemizirana na lokalni ravni. Vsi opisi so povzeti iz kataloga kompetenc, ki je sestavni del Priročnika za presojanje in razvoj kompetenc v policiji (Juričko in drugi 2023).

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

Vedenjski kazalniki:

- novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo;
- spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju;
- na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev;
- svoja strokovna znanja je pripravljen/pripravljena odprto deliti z drugimi;
- izraža iskren interes za razvoj socialnih in vodstvenih veščin;
- skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.

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

Vedenjski kazalniki:

- zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti;
- samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/razumela problem;
- ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve;
- pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese;
- brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti;
- pri uvajanju sprememb upošteva značilnosti svojih zaposlenih.

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

Vedenjski kazalniki:

- v kritičnih položajih hitro sprejme optimalno odločitev;
- pripravljen/pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno;
- v stresnem položaju se osredini tako na ljudi kot na reševanje problema;
- sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih;
- v zahtevnih položajih hitro prevzame nadzor nad dogajanjem;
- ustrezno presodi, kdaj položaj presega zmožnosti njegove/njene enote.

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

Vedenjski kazalniki:

- učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov;
- hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju;
- pri posredovanjih poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi;
- izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku;

- uspešno pridobi informacije o varnostnih potrebah v skupnosti;
- s svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo.

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

Vedenjski kazalniki:

- prizna, kadar stori napako;
- nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti;
- je spoštljiv/spoštljiva in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti;
- s svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje;
- spoštuje dane obljube in dogovore;
- prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloga.

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

Vedenjski kazalniki:

- sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih;
- pri načrtovanju aktivnosti predvidi, kako bodo potekali dogodki;
- pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih;
- pri načrtovanju dela dosledno upošteva opredeljene roke;
- ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov;
- delo organizira tako, da so zaposleni enakomerno obremenjeni.

CILJNA USMERJENOST. *Sodelavec/sodelavka je izrazito predan/predana uresničevanju zastavljenih ciljev. Cilje učinkovito uresničuje tudi, kadar je soočen/soočena z večjimi obremenitvami, in si prizadeva, da k temu spodbuja tudi svoje zaposlene. Kadar naleti*

na ovire, odločno ukrepa in si močno prizadeva, da se stvari premaknejo. Na višjih ravneh vodenja skrbi za ambiciozne strategije in načrte ter si močno prizadeva za zagotavljanje različnih virov za doseganje ciljev.

Vedenjski kazalniki:

- kadar ustaljene poti za doseg cilja niso na voljo, odkrije nove možnosti;
- odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev;
- pri zaposlenih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev;
- zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/ organizacije;
- pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničevanje ciljev;
- zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.

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

Vedenjski kazalniki:

- vzdržuje ustrezno raven profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi;
- spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu;
- pokaže iskreno skrb za sodelavca, ki je v stiski;
- ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo;
- vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo;
- zavzeto se loti aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi.

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

Vedenjski kazalniki:

- prepozna razvojne priložnosti pri zaposlenih;
- opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo;
- kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti;
- zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu;
- pohvali dobro opravljeno delo;
- zaposlene spodbuja k pridobivanju novih znanj.

Prestavljeni kompetenčni model v policiji je mogoče, kot je že bilo navedeno, uporabiti v različnih procesih in aktivnostih celovitega upravljanja človeških virov. Pri izbirnih postopkih se z vedenjskimi intervjuji ocenjuje stopnja razvitosti kompetenc pri kandidatih. Pri načrtovanju in spremljanju razvoja zaposlenih se z vprašalniki (360) presoja stopnja razvitosti kompetenc pri zaposlenih. Kompetence se uporabljajo pri posodobitvi obstoječih in pri razvoju novih programov izobraževanj in usposabljanj. V skladu z namenom in cilji raziskave pa nas zanima povezava med vodstvenimi kompetencami in konceptom potenciala za vodenje, ki ga analiziramo v naslednjem poglavju.

5 POTENCIAL ZA VODENJE

5.1 Potencial za vodenje

V prejšnjih poglavjih smo že predstavili opredelitve in razlike med izrazi talent, potencial in potencial za vodenje.

Izraz **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 (angleško *high-potential talent*) ali visokih potencialov po tem, da se 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 izraz **potencial** ali **visok potencial** (angleško *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 mogočo 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).

Church in Silzer 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 pozneje 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 (angleško *leadership talent*), ločijo med potencialom (zmožnost), ki ga je treba razvijati do stopnje talenta (uresničena zmožnost), in potencialom, potrebnim za uspeh v prihodnosti (McCall in McCauley 2014, 5).

Proučevanja opredelitev in uporabe izrazov talent in potencial v organizacijski praksi (Jooss in drugi 2019) kažejo, da so prizadevanja v organizacijah osredinjena na dimenziji **delovna uspešnost** – visoko uspešni posamezniki (angleško *high performers*) in **potencial** – posamezniki z visokim potencialom (angleško *high potentials*) ter na uporabo **matrike delovne uspešnosti in potenciala** (angleško *9 box performance-*

potential matrix, performance and potential matrix) za ocenjevanje in/ali identifikacijo talentov in potencialov (glej točko 2.4). Druga dimenzija, potencial, je bolj nejasna in usmerjena v prihodnost. Avtorji ugotavljajo, da organizacije v praksi zelo različno opredelijo izraz potencial. Skupno različnim opredelitvam in praktični uporabi je to, da vse poudarjajo zmožnosti za učenje in razvoj ter prilagodljivost. Dimenzije kompetenc se lahko uporabljajo kot kazalniki potenciala, kompetenčni modeli pa kot podlaga za različne razvojne aktivnosti (Jooss in drugi 2019).

V tem poglavju bomo podrobneje analizirali **potencial za vodenje**, ki ga Silzer in Borman opredelita kot »lastnosti (na primer osebnostne lastnosti, motivacija, veščine, izkušnje, vedenja ...), ki so zgodnji prediktorji ali napovedniki uspešnega vodenja v prihodnosti« (Silzer in Borman 2017, 88).

5.2 Proučevanje napovednikov potenciala za vodenje

Če organizacije uporabljajo izraz potencial zelo splošno, ga tudi ne opredelijo podrobno in vsi potenciali (posamezniki ali skupine) so uvrščeni v eno splošno kategorijo. V tem primeru se predvideva, da je potencial opredeljen in merjen neodvisno od konteksta ter nespremenljiv v različnih položajih, tako kot na primer inteligenca. Identifikacija potenciala se ne nanaša na točno določena delovna mesta, ampak na to, ali bo posameznik ob dodatnih razvojnih aktivnostih lahko uspešen v prihodnosti v običajno še ne določenih vlogah in na delovnih mestih. Ko pa organizacije imajo različne kategorije potencialov, ki jih poimenujejo bazeni talentov, je treba natančneje odgovoriti na vprašanje: Potencial za kaj? Ta pristop zahteva natančnejšo opredelitev potenciala (za posebno področje) in določitev lastnosti (napovednikov in kazalnikov), ki so povezane z uspešnostjo na posebnem področju (Silzer in Borman 2017).

Literaturo, ki proučuje napovednike potenciala za vodenje, je mogoče razvrstiti v štiri kategorije glede na to, kdaj se lahko posamezna lastnost ali napovednik pojavi ali nastane. Štiri kategorije so (Silzer in Borman 2017): genetske študije, študije otroštva in adolescence, študije zgodnje odrasle dobe in zgodnjih karier ter študije srednjih karier v praksi.

Genetske študije ugotavljanja povezave med genetskimi dejavniki in potencialom za vodenje imajo številne metodološke omejitve. Populacije so zelo majhne, saj vzorci največkrat zajemajo dvojčke in zelo obsežne življenjske biografije ter dodatne merske instrumente za merjenje osebnostnih lastnosti, kognitivnih veščin in vodstvenih vedenj. Silzer in Borman povzemata, da se ugotovitve teh študij zelo razlikujejo glede na to, ali so

bili uporabljeni bolj objektivni (prejšnje vodstvene izkušnje) ali bolj subjektivni kriteriji (samoocena veščin vodenja). Prav tako ni mogoče jasno razmejiti vpliva genetskih dejavnikov in dejavnikov okolja pri razvoju potenciala za vodenje. Posameznik lahko vpliva na okolje in s tem na pojav posebnih priložnosti za razvoj veščin vodenja (Silzer in Borman 2017). Novejša študija, ki poskuša razložiti povezavo med biološkimi dejavniki in vedenjem (Arvey in drugi 2014), predlaga, da genetske razlike vodijo do razlik v kemičnih (hormoni in krvni sladkor), fizioloških (višina/teža, spol/rasa) in psiholoških (zaznava, pozornost, vrednote) dejavnikih. Ti pa v nadaljevanju vodijo do razlik v kognitivnih funkcijah, osebnosti, interesih in vrednotah in fizičnih zmoglosti, ki potem vodijo do veščin vodenja (Arvey in drugi 2014 v: Silzer in Borman 2017).

Študije otroštva in adolescence proučujejo, kako zgodaj v življenju lahko identificiramo posameznike, ki imajo potencial za vodenje. Omejitve teh študij so predvsem metodološke, saj temeljijo na retrospektivnih poročilih o zgodnjem družinskem življenju proučevanih oseb. Te ugotovitve se potem primerjajo ali korelirajo z rezultati samoocen z vprašalniki za vodenje. Primernejše bi bile longitudinalne študije istih oseb v različnih življenjskih obdobjih. Med napovedniki so bili: zgodnji družinski kontekst, stil starševstva, čustvena navezanost v otroštvu, motivacija za učenje v otroštvu in tako dalje. Raziskovalci opozarjajo na interakcijo osebnostnih lastnosti (v razvoju) in socialnega okolja ter predvsem razvojno naravnane okolja, ki lahko spodbudi ali zavira razvoj lastnosti/napovednikov, ki so lahko povezani s poznejšo uspešnostjo vodenja (Silzer in Borman 2017).

Študije zgodnje odrasle dobe in zgodnjih karier se nanašajo na študente na univerzah in vojaške kadete na vojaških akademijah, kar tudi omejuje posploševanje ugotovitev teh raziskav na druge populacije. Zakaj prav ti dve ciljni skupini? Silzer in Borman navajata, da so študenti na voljo raziskovalcem na univerzah, študije vojaških kadetov pa so bile v interesu vlade ZDA. Zelo malo študij je bilo opravljenih v poslovnih ali drugih organizacijah (Silzer in Borman 2017). Med številnimi lastnostmi, ki jih povzemata Silzer in Borman, zelo izstopata veščina zaznavanja potreb drugih in spodobnost vodenja skupin. V okviru teh študij je bil poudarek na osebnostnih in kognitivnih lastnostih kot napovednikov, ki so stabilni in konsistentni ter se lahko uporabljajo kot napovedniki uspešnega vodenja v različnih položajih in v različnih obdobjih. Glede na to, da so bili proučevani večinoma študenti in vojaški kadeti, te študije niso bile osredinjene na ugotavljanje in merjenje »prvih vodstvenih izkušenj« kot napovednikov poznejše uspešnosti vodenja (Silzer in Borman 2017).

Študije srednjih karier v praksi se nanašajo na populacije v organizacijah in na ugotavljanje povezav med skupnimi značilnostmi vodij in poznejšim uspehom na

vodstvenih delovnih mestih (na primer Dunnette 1971; Bass 1990, Hoffmann in drugi 2011). Na podlagi prejšnjih in teh proučevanj se je močno povečal interes organizacij in svetovalnih podjetij za določitev ključnih komponent in napovednikov poznejšega uspešnega vodenja. Poslovne organizacije želijo identificirati posameznike, ki jih je mogoče razviti v zelo uspešne vodje, svetovalna podjetja pa želijo potencialnim poslovnim strankam tržiti svoje napovednike in modele potenciala za vodenje (Silzer in Borman 2017).

5.3 Modeli potenciala za vodenje

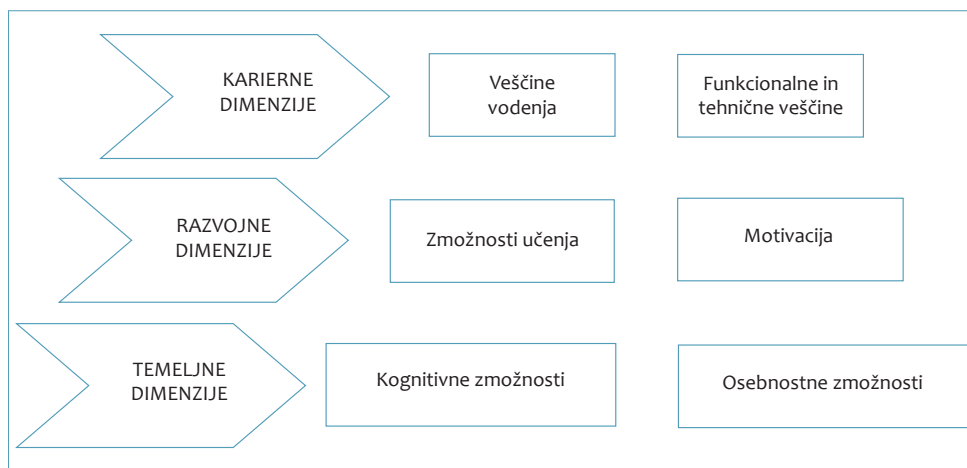
Modeli potenciala za vodenje ali napovedni modeli potenciala za vodenje lahko nastanejo kot produkt, ki ga razvijejo in ponujajo svetovalne organizacije; kot rezultat raziskovalnega dela raziskovalcev; kot lastni model organizacije, ki ga organizacija razvije sama ali pa v sodelovanju s strokovnjaki iz svetovalnih podjetij in raziskovalci, ki to področje proučujejo (Silzer in Borman 2017).

Podrobnejša predstavitev modelov potenciala za vodenje presega obseg naše analize. V okviru raziskave Izbirni postopki vodstvenega kadra (Durić 2018) smo podrobno analizirali številne modele potenciala za vodenje. V nadaljevanju povzemamo celovito predstavitev integriranega modela potenciala za vodenje iz raziskovalnega poročila navedene raziskave (Durić 2018, 74–78; glej tudi Durić in Pogorevčnik 2022, 126–129).

Integrirani model potenciala za vodenje (angleško *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 razvojnega pristopa (glej točko 2.3).

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 sorazmerno neodvisni drug od drugega (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. 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 vodje (Church in Silzer 2014, 52). Na sliki 5.1 so prikazani dimenzije in gradniki potenciala za vodenje.

Slika 5.1: Potencial za vodenje



Vir: Povzeto po Church 2014, 54; Church in Silzer 2014, 53; Silzer in Church 2009, 401, v: Durić 2018.

Avtorja sta pri oblikovanju modela upoštevala, da obstajajo komponente potenciala, ki so sorazmerno 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*, v drugo pa *karijerne dimenzije*. Oblikovala sta tudi tretjo skupino, to je *razvojne dimenzije*, ki vplivajo na učenje in nastopajo kot intervenirajoče spremenljivke, ki lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika (Silzer in Davis 2010, 506). V preglednici 5.1 so podrobneje predstavljene komponente potenciala za vodenje.

Preglednica 5.1: 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 kompleksnosti
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

<p>Učenje</p> <ul style="list-style-type: none"> • učna prilagodljivost • učna usmerjenost • odprtost za povratne informacije
<p>Motivacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • notranje gibalno, energija, usmerjenost v dosežke • karierne ambicije • prevzemanje tveganja, usmerjenost v rezultate
<p>Karierne dimenzije – zgodnji kazalniki poznejših kariernih veščin</p>
<p>Vodenje</p> <ul style="list-style-type: none"> • veščine vodenja, delo z ljudmi (splošno) • razvijanje drugih • vplivanje, izzivanje statusa quo, menedžment sprememb
<p>Delovna uspešnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • delovna uspešnost, povezana s karierno potjo • delovne izkušnje, povezane s karierno potjo
<p>Znanje, vrednote</p> <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, v: Durić 2018.

Temeljne dimenzije so konsistentne in težko spremenljive. Pri odraslih so sorazmerno stabilne v različnih položajih, izkušnjah in 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 celotno kariero 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 položajih, 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 v 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. Na primer, 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) Silzer in Borman (2017) navajata, da organizacije uporabljajo vodstvene kompetence kot kazalnik potenciala za vodenje. Avtorja poudarjata, da je izražena vodstvena vedenja (izraženi vedenjski kazalniki vodstvenih kompetenc) v zgodnji karieri mogoče uporabiti kot napovednik potenciala za vodenje, ni pa smiselno te kandidate ocenjevati s standardi, ki so namenjeni izkušenim in starejšim vodjem (Silzer in Borman 2017, 101). Z drugimi besedami, nelogično je kandidate ocenjevati s kazalniki vodstvenih kompetenc v celoti, saj teh kompetenc še nimajo razvitih. Če pa kandidati že izražajo določena vedenja vodstvenih kompetenc, lahko sklepamo, da so ta (že izražena posamična) vedenja napovednik in/ali kazalnik potenciala za vodenje.

Model torej vsebuje skupne in posebne komponente potenciala. Med skupne komponente spadajo kognitivne in osebnostne dimenzije iz kategorije temeljnih dimenzij ter učenje in motivacija iz razvojnih dimenzij. Posebne 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 pomembne 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, vendar niso pomembne za posameznike, ki si želijo bolj strokovne 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. Model ponuja napovednike, ki jih lahko organizacije uporabijo za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje, ali pa model uporabijo kot pripomoček pri razvoju lastnega modela potenciala za vodenje (Silzer in Borman 2017).

5.4 Opravljene delne raziskave v policiji

Pred razvojem kompetenčnega modela in vodstvenih kompetenc v policiji, ki so bile predstavljene v prejšnjem poglavju, smo temo potencial za vodenje in integrirani model potenciala za vodenje delno obravnavali v okviru prejšnjih raziskav (Durić 2018; Durić in Pogorevčnik 2022).

V prvi raziskavi (Durić 2018) smo proučevali problematiko *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. V empiričnem delu raziskave (spletno anketiranje) smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih gradnikov potenciala za vodenje integriranega modela potenciala za vodenje. 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 modela, ki smo ga vključili v raziskavo. K sodelovanju v raziskavi so bili povabljeni: vsi vodje na Generalni policijski upravi, policijskih upravah in policijskih postajah (vključno s pomočniki komandirjev); kadrovske strokovnjake policije (policijske uprave in Generalne policijske uprave) in Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije; psihologi policije in Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije 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. Izpolnjevanja vprašalnika se je lotilo 311 anketirancev (nepopoln odziv: 125, v celoti izpolnjen vprašalnik: 185). V analizo podatkov so bili vključeni samo v celoti izpolnjeni vprašalniki (N = 186) (Durić 2018).

V preglednici 5.2 so predstavljene srednje vrednosti gradnikov integriranega modela potenciala za vodenje.

Preglednica 5.2: 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

Vir: Durić 2018, 147.

Najvišja skupna vrednost je pri razvojnih dimenzijah (4,14), sledijo karierne (4,08) in temeljne dimenzije (4,03). Integrirani model potenciala za vodenje izhaja iz domneve, da so temeljne dimenzije *seleksijske* spremenljivke, karierne dimenzije *razvojne* spremenljivke, skupina razvojnih dimenzij pa *intervenirajoče* spremenljivke, ki lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika. Rezultati kažejo, da anketiranci dajejo velik pomen razvojnim dimenzijam, kar je v skladu 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 osebne spremenljivke najnižja (3,90). V teoretičnem modelu so kognitivne in osebne 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 seleksijske spremenljivke. Nižja vrednost je tudi pri motivaciji (3,91). V teoretičnem modelu so posamezniki z visokim potencialom 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) (karierne dimenzije), kar je v skladu s teoretičnimi domnevami, da temeljne in razvojne dimenzije lahko napovedujejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov, ne glede na karierno pot. Karierne dimenzije so različno pomembne za različne karierne skupine in bazene talentov. Na podlagi ujemanja rezultatov s teoretičnim modelom je mogoče model integriranega potenciala za vodenje uporabiti za oblikovanje profila potenciala za vodenje v proučevani organizaciji. V preglednici 5.3 so rezultati razčlenjeni po ciljnih skupinah, organizacijskih ravneh, vodstvenih delovnih izkušnjah in formalni usposobljenosti za vodenje v policiji (Durić 2018, 147–148).

Preglednica 5.3: 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
Več kot 20 let	4,08	4,23	4,15
DOKONČAN PROGRAM			
Ali imate dokončan program usposabljanja Vodenje v policiji?	4,12	4,27	4,27

Vir: Durić 2018, 148.

Rezultati za psihologe policije in MNZ še najbolj odražajo domneve 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 še nimajo 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 več kot 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 karierne 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 (Durić 2018, 149).

V drugi raziskavi (Durić in Pogorevčnik 2022) smo proučevali problematiko identifikacije potencialov za vodenje v okviru prve zaposlitve oziroma ob prvem vstopu v policijsko organizacijo. Zanimalo nas je, ali je mogoče elemente integriranega modela potenciala za vodenje v celoti ali delno testirati na podatkih o motivacijskih dejavnikih (splošne značilnosti dela, značilnosti policijskega poklica, značilnosti generacije mladih) kandidatov za zaposlitev v policiji, ki so bili zbrani v okviru raziskave Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 (Durić in Pogorevčnik 2021). V vzorec za analizo je bilo zajetih 558 anketirancev, ki so v celoti izpolnili spletni vprašalnik. Z regresijskimi analizami smo ugotavljali povezave med motivacijo za vodenje in drugimi motivacijskimi dejavniki, ki so bili zajeti v vprašalniku.

Pri razlagi rezultatov in iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja smo morali upoštevati številne omejitve: kontekst zbiranja podatkov in motivacija anketirancev (prijava na razpis z željo pridobiti zaposlitve), teoretične omejitve (prilagojeno testiranje integriranega modela) in metodološke omejitve (analiza razpoložljivih podatkov z namenom ugotavljanja mogočih teoretičnih in empiričnih povezav.

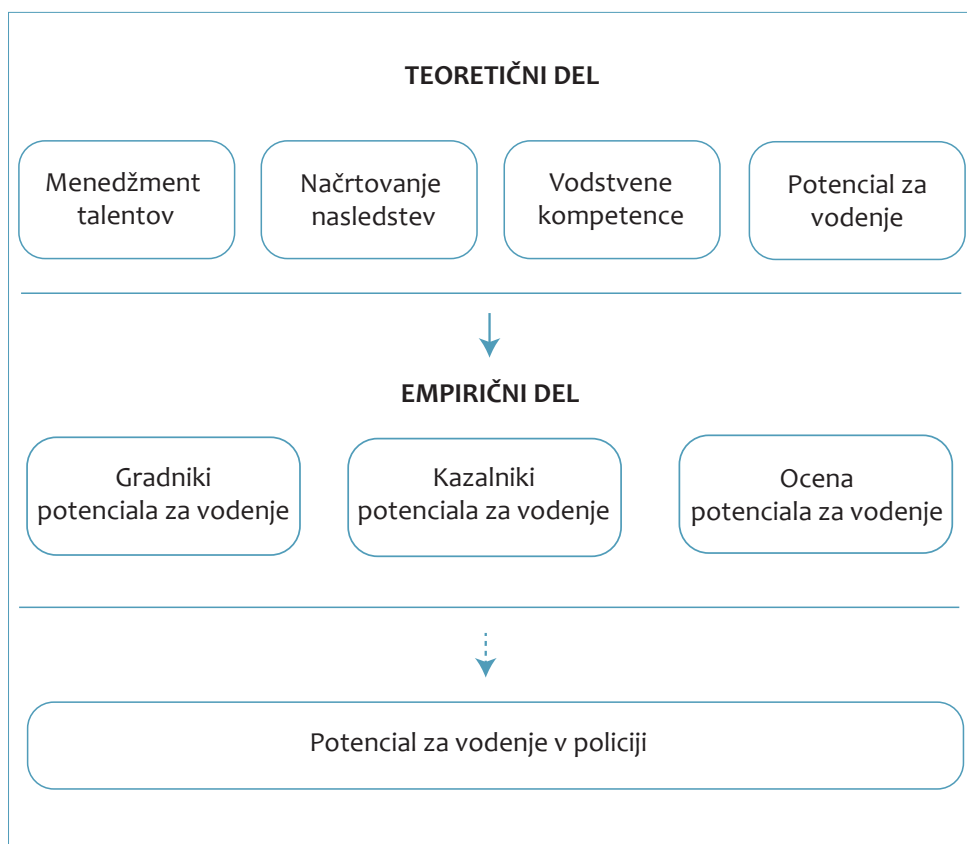
»Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da kandidati za zaposlitev ob vstopu v organizacijo izražajo določeno stopnjo motivacije za vodenje. Izražena motivacija je dober napovednik, da bodo kandidati v okviru svoje kariere želeli postati tudi policijski vodje. Odprto vprašanje pa je, kako se ta začetna motivacija za vodenje razvija v času nabiranja delovnih izkušenj. V smislu povezave med rezultati te analize in integriranim modelom potenciala za vodenje lahko rečemo, da med kandidati obstaja močna izraženost razvojnih dimenzij (izobraževanje, napredovanje, samostojnost, pričakovanja itd.), nakazane pa so tudi tendence kariernih dimenzij (dinamično delo, disciplina, sodobna tehnologija, velik kolektiv, delo z orožjem, avantura in nevarnost itd.). Za boljše razumevanje potenciala za vodenje in pripravo priporočil za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje je potreben celovit pristop, podprt s teorijo in raziskavami.« (Durić in Pogorevčnik 2022, 142)

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Metodologija

Namen tega poglavja je predstaviti načrtovanje, izvedbo in rezultate empiričnega dela raziskave, v kateri smo uporabili količinski pristop z metodo spletnega anketiranja na vzorcu policijskih vodij na vseh treh organizacijskih ravneh v policiji. Iz slike 6.1 je razvidno, da smo v prejšnjih poglavjih predstavili koncepte menedžmenta talentov, načrtovanje nasledstev, vodstvene kompetence, potencial za vodenje ter izsledke delnih raziskav v policiji. V empiričnem delu raziskave smo na podlagi predstavljenih konceptov pripravili merski instrument – spletni vprašalnik –, zbrali in analizirali podatke ter pripravili rezultate, ki so bili podlaga za oblikovanje modela potenciala za vodenje v policiji.

Slika 6.1: Raziskovalni model



Merski instrument. Anketni vprašalnik smo pripravili s programskim orodjem za oblikovanje spletnih vprašalnikov LimeSurvey na podlagi vprašalnika, ki smo ga uporabili v prejšnjih raziskavah (Durić 2018; Durić in Pogorevčnik 2022), in vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc iz kataloga Priročnika za presojanje in razvoj kompetenc v policiji (Juričko in drugi 2023). Spletni vprašalnik je sestavljen iz naslednjih sklopov: ravni vodenja, gradniki potenciala, kazalniki potenciala, ocenjevanje potenciala in demografija.

Ravni vodenja. Ciljne skupine anketirancev so bile:

- komandirji policijskih postaj in pomočniki komandirjev policijskih postaj na lokalni organizacijski ravni;
- vodje notranjih organizacijskih enot osmih policijskih uprav in njihovi pomočniki na regionalni organizacijski ravni ter
- vodje notranjih organizacijskih ravni na Generalni policijski upravi in njihovi pomočniki na državni organizacijski ravni.

Gradniki potenciala. V tem delu vprašalnika smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo pomembnost dimenzij in gradnikov potenciala v okviru integriranega modela potenciala za vodenje, ki je bil podrobneje predstavljen v prejšnjem poglavju. Pri ocenjevanju posameznih gradnikov je bila uporabljena lestvica: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno. Namen je bil ugotoviti, ali obstaja enotno razumevanje potenciala za vodenje med različnimi ciljnimi skupinami, ali obstajajo razlike med razumevanjem potenciala za vodenje vzorca in teoretično konceptualizacijo modela ter ali obstajajo razlike med rezultati te in prejšnjih raziskav.

Kazalniki potenciala. V tem delu vprašalnika smo preverjali, kako anketiranci ocenjujejo povezavo med vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc kompetenčnega modela v policiji in njihovim razumevanjem potenciala za vodenje. V uvodnem delu sta podani opredelitvi izrazov vodstvene kompetence in potencial za vodenje. V nadaljevanju so navedene vse vodstvene kompetence z opredelitvami in seznamom vseh šestih vedenjskih kazalnikov, kot so predstavljene v četrtem poglavju. Navodilo anketirancem je bilo, naj pri vsaki vodstveni kompetenci izberejo od najmanj enega do največ tri vedenjske kazalnike, ki po njihovem mnenju najbolj izražajo potencial za vodenje. Namen je bil ugotoviti, ali obstaja enotno razumevanje vedenjskih kazalnikov potenciala za vodenje med različnimi ciljnimi skupinami ter ali obstajajo podobnosti med najpogostejšimi vedenjskimi kazalniki in gradniki integriranega modela potenciala za vodenje.

Ocena potenciala. Ta del vprašalnika je bil namenjen samo anketirancem na lokalni ravni organiziranosti, in sicer komandirjem policijskih postaj in pomočnikom komandirjev policijskih postaj, ki vsakodnevno neposredno delajo s policisti in policistkami, ki so potencialni kandidati, da v prihodnosti kandidirajo in zasedejo vodstvena delovna mesta na policijskih postajah. Navodilo anketirancem je bilo, naj na podlagi naključno navedenih vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc ocenjujejo konkretno osebo v njihovi enoti (policista ali policistko), ki jo zelo dobro poznajo in za katero menijo, da ima potencial za vodenje in da lahko v prihodnosti (ob dodatnem razvoju in izkušnjah) postane dober/dobra policijski/policijska vodja. Pogoj je, da ocenjevani kandidat ali kandidatka še nima razvitih vodstvenih kompetenc, vendar pri svojem delu že izraža določena vedenja, ki so del vodstvenih kompetenc. Vedenjski kazalniki vseh osmih vodstvenih kompetenc so bili navedeni v poljubnem vrstnem redu, tako da ocenjevalci na podlagi posamičnega vedenjskega kazalnika niso mogli avtomatično sklepati, na katero kompetenco se nanaša vedenjski kazalnik, ki ga ocenjujejo. Navodilo je bilo: »Ocenite pogostost pojavljanja posameznih vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc kandidata ali kandidatke, ki ga/jo zelo dobro poznate. Pri ocenjevanju uporabite lestvico od 1 – nikoli do 5 – zelo pogosto. Pri ocenjevanju bodite čim bolj objektivni.« Anketiranci so navedli tudi spol in število let delovnih izkušenj v policiji za osebe, ki so jih ocenjevali. Namen je bil ugotoviti, ali obstaja enotno razumevanje potenciala za vodenje med komandirji in njihovimi pomočniki ter ali obstajajo podobnosti med vzorci rezultatov ocene potenciala in rezultatov kazalnikov potenciala. V spletnem vprašalniku smo ta del postavili na začetek z namenom, da na anketirance ne bi vplival del vprašalnika (kazalniki potenciala), v katerem so vedenjski kazalniki navedeni pri vsaki vodstveni kompetenci.

Demografski podatki. V tem delu smo zajeli podatke o spolu, starosti, izobrazbi, delovnih izkušnjah in vodstvenih delovnih izkušnjah v policiji.

Zbiranje in analiza podatkov. Podatki so bili zbrani z metodo spletnega anketiranja. Anketiranje smo začeli izvajati 20. novembra 2025. Vabilo s povezavo do spletnega vprašalnika smo poslali vsem osmim policijskim upravam in notranjim organizacijskim enotam Generalne policijske uprave ter jih zaprosili, naj ga pošljejo vsem ciljnim skupinam oziroma potencialnim anketirancem. Načrtovano je bilo, da se zbiranje podatkov konča 5. decembra 2025. Zaradi slabega odziva smo vabilo znova poslali in podaljšali zbiranje podatkov do 9. decembra 2025. V tem času smo opravili številne telefonske pogovore s predstavniki proučevanih organizacijskih enot in jih prosili, naj znova oziroma dodatno spodbudijo ciljne skupine k sodelovanju v raziskavi. Odziv se je povečal, tako da smo zbiranje podatkov končali 9. decembra 2025. Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s programskim orodjem IBM SPSS Statistics 27 (*Statistical Package for the Social Sciences*). V nadaljevanju sledi predstavitev vzorca in rezultatov analiz.

6.2 Vzorec

Spletni vprašalnik je izpolnilo 339 anketirancev. Od tega je bilo 122 nepopolno in 217 popolno izpolnjenih vprašalnikov. Analizirali smo 217 popolno izpolnjenih vprašalnikov. V preglednici 6.1 so prikazani podatki o številu anketirancev po ciljnih skupinah, v preglednici 6.2 so podatki o vodstvenih delovnih izkušnjah po ciljnih skupinah, v preglednici 6.3 pa so demografski podatki razčlenjeni po organizacijskih ravneh.

Preglednica 6.1: Vzorec po ciljnih skupinah

Policijska uprava	Kategorije delovnih mest						Skupaj
	Komandir	Pomočnik komandirja	Vodja NOE PU	Pomočnik vodje NOE PU	Vodja NOE GPU	Pomočnik vodje NOE GPU	
					17	14	31
CELJE	6	12	4	3			25
KOPER	3	6	2	4			15
KRANJ	5	5	5	1			16
LJUBLJANA	13	12	7	6			38
MARIBOR	11	24	2	4			41
MURSKA SOBOTA	1	5	3	3			12
NOVA GORICA	3	4	1	2			10
NOVO MESTO	9	17	3	0			29
Skupaj	51 (23,5 %)	85 (39,2 %)	27 (12,4 %)	23 (10,6 %)	17 (7,8 %)	14 (6,5 %)	217 (100 %)

Najbolj zastopani ciljni skupini v vzorcu sta komandir policijske postaje (51) in pomočnik komandirja policijske postaje (85), sledita ciljni skupini vodja NOE PU (27) in pomočnik vodje NOE PU (23) ter ciljni skupini vodja NOE GPU (17) in pomočnik vodje NOE GPU (14). Po pričakovanju sta v vzorcu najbolj zastopani večji policijski upravi Ljubljana (38) in Maribor (41), večji odziv anketirancev je bil tudi na policijski upravi Novo mesto (29). Na manjših upravah Koper (15), Murska Sobota (12) in Nova Gorica (10) pa je bil odziv potencialnih anketirancev manjši. Glede na to, da je lahko na policijskih postajah sistemizirano več delovnih mest pomočnikov komandirjev, je bilo pričakovati, da bodo pomočniki komandirjev tudi najbolj zastopana skupina v vzorcu (39,2 odstotka).

Preglednica 6.2: Vzorec po vodstvenih delovnih izkušnjah

Vodstvene izkušnje	Kategorije delovnih mest													
	Komandir		Pomočnik komandirja		Vodja NOE PU		Pomočnik vodje NOE PU		Vodja NOE GPU		Pomočnik vodje NOE GPU		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Do 3 let	2	5,9	22	64,7	1	2,9	4	11,8	2	5,9	3	8,8	34	100
Od 4 do 10 let	9	17,0	25	47,2	4	7,5	8	15,1	4	7,5	3	5,7	53	100
Od 11 do 20 let	29	34,9	25	30,1	10	12,0	8	9,6	6	7,2	5	6,0	83	100
Nad 20 let	11	23,4	13	27,7	12	25,5	3	6,4	5	10,6	3	6,4	47	100
Skupaj	51	23,5	85	39,2	27	12,4	23	10,6	17	7,8	14	6,5	217	100

Iz preglednice 6.2 je razvidno, da največ anketirancev spada v skupino od 11 do 20 let vodstvenih izkušenj (83) in v skupino od 4 do 10 let vodstvenih izkušenj v policiji (53). V skupini nad 20 let vodstvenih izkušenj je največ komandirjev (11), pomočnikov komandirjev (13) in vodij NOE PU (12). V skupini do 3 let vodstvenih izkušenj je največ pomočnikov komandirjev (22).

Zaradi manjšega vzorca oziroma nizkih frekvenc v posameznih kategorijah in zaradi lažje izvedbe nadaljnjih analiz smo v nadaljevanju kategorije delovnih mest združili po organizacijskih ravneh oziroma ravneh vodenja na treh organizacijskih ravneh: lokalna raven (komandir in pomočnik komandirja), regionalna raven (vodja NOE PU in pomočnik vodje NOE POU) in državna raven (vodje NOE GPU in pomočnik vodje NOE GPU). V preglednici 6.3 so prikazani podatki vzorca po demografskih spremenljivkah.

Preglednica 6.3: Vzorec po demografskih spremenljivkah

Demografska spremenljivka	Organizacijska raven							
	Lokalna raven		Regionalna raven		Državna raven		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
SPOL								
Ženski	14	70,0	3	15,0	3	15,0	20	100
Moški	122	61,9	47	23,9	28	14,2	197	100
Skupaj	136	62,7	50	23,0	31	14,3	217	100
STAROST								
Od 26 do 35 let	5	83,3	1	16,7	0	0,0	6	100

Od 36 do 45 let	46	78,0	9	15,3	4	6,8	59	100
Od 46 do 55 let	70	57,4	31	25,4	21	17,2	122	100
Od 56 do 65 let	15	50,0	9	30,0	6	20,0	30	100
Skupaj	136	62,7	50	23,0	31	14,3	217	100
IZOBRAZBA								
Višješolska	16	100	0	0,0	0	0,0	16	100
Visokošolska	90	62,9	34	23,8	19	13,3	143	100
Podiplomska	30	51,7	16	27,6	12	20,7	58	100
Skupaj	136	62,7	50	23,0	31	14,3	217	100
DELOVNE IZKUŠNJE								
Do 10 let	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100
Od 11 do 20 let	13	76,5	1	5,9	3	17,6	17	100
Od 21 do 30 let	60	66,7	19	21,1	11	12,2	90	100
Od 31 do 40 let	51	53,1	29	30,2	16	16,7	96	100
Nad 40 let	6	85,7	0	0,0	1	14,3	7	100
Skupaj	136	62,7	50	23,0	31	14,3	217	100
VODSTVENE IZKUŠNJE								
Do 3 let	24	70,6	5	14,7	5	14,7	34	100
Od 4 do 10 let	34	64,2	12	22,6	7	13,2	53	100
Od 11 do 20 let	54	65,1	18	21,7	11	13,3	83	100
Nad 20 let	24	51,1	15	31,9	8	17,0	47	100
Skupaj	136	62,7	50	23,0	31	14,3	217	100

V vzorcu je zelo majhno število žensk (20). Največ anketirancev spada v starostno skupino od 46 do 55 let (122) in najmanj v skupino od 26 do 35 let (6). Na lokalni ravni je največ mlajših vodij (83,3 odstotka) in tudi največ vodij, starih nad 45 let (57,4 in 50,0 odstotka). Večina vzorca ima visokošolsko izobrazbo (143), največji delež s podiplomsko izobrazbo je na lokalni ravni (51,7 odstotka). Podatki o delovnih izkušnjah kažejo, da so frekvence in deleži za skupini od 21 do 30 let in od 31 do 40 let precej veliki na vseh treh organizacijskih ravneh. Tudi podatki o vodstvenih izkušnjah v policiji kažejo na večje frekvence in deleže za skupino od 11 do 20 let na vseh treh organizacijskih ravneh. Če primerjamo podatke o starosti, delovnih izkušnjah in vodstvenih izkušnjah vzorca, lahko sklepamo, da so najbolj izkušeni vodje v policiji starejši zaposleni z največ delovnih izkušenj. Z drugimi besedami, kot to ugotavlja že poročilo OECD (2021), so javni uslužbenci na vodstvenih položajih običajno starejši od povprečja in so pogosto na zadnjem delovnem mestu pred koncem kariere ali pa so na trenutnem delovnem mestu tik pred upokojitvijo.

6.3 Gradniki potenciala za vodenje

Integrirani model potenciala za vodenje izhaja iz domneve, da so temeljne dimenzije selekcijske spremenljivke, karierne dimenzije so razvojne spremenljivke, skupina razvojnih dimenzij pa so intervenirajoče spremenljivke, ki lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika. Iz preglednice 6.4 je razvidno, da anketiranci dajejo večji pomen razvojnim (4,03) in kariernim (4,03) dimenzijam v primerjavi s temeljnimi dimenzijami (3,91).

Preglednica 6.4: Srednje vrednosti gradnikov integriranega modela potenciala za vodenje

Dimenzije in gradniki	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Temeljne dimenzije	217	2	5	3,91	,519
Kognitivne	217	1	5	4,10	,662
Osebnostne	217	2	5	3,72	,533
Razvojne dimenzije	217	2	5	4,03	,588
Učenje	217	2	5	4,25	,639
Motivacija	217	1	5	3,81	,676
Karierne dimenzije	217	2	5	4,03	,555
Vodenje	217	1	5	4,08	,598
Delovna uspešnost	217	2	5	4,03	,734
Znanje in vrednote	217	2	5	3,99	,616

Najvišje vrednosti so pri gradnikih učenje (4,25) (razvojne dimenzije), kognitivne lastnosti (4,10) (temeljne dimenzije) in vodenje (4,08) (karierne dimenzije), kar je v skladu s teoretičnimi domnevami, da temeljne in razvojne dimenzije lahko napovedujejo potencial za različne skupine karier in bazenov talentov, ne glede na karierno pot. Rezultati te raziskave so podobni rezultatom prejšnje raziskave (Durić 2018, glej tudi točko 5.4). V tej raziskavi nas zanima tudi, ali vodje na različnih ravneh vodenja (preglednica 6.5) in vodje z različnimi delovnimi izkušnjami (preglednica 6.6) dajejo enak pomen dimenzijam in gradnikom potenciala za vodenje.

Preglednica 6.5: Srednje vrednosti gradnikov in organizacijske ravni

Dimenzije in gradniki	Organizacijska raven		
	Lokalna raven	Regionalna raven	Državna raven
	Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost
Temeljne dimenzije	3,90	3,87	3,98
Kognitivne	4,04	4,16	4,23
Osebnostne	3,76	3,58	3,73
Razvojne dimenzije	4,04	4,00	4,02
Učenje	4,24	4,24	4,30
Motivacija	3,85	3,75	3,73
Karijerne dimenzije	4,04	4,00	4,06
Vodenje	4,08	4,01	4,17
Delovna uspešnost	4,05	3,97	4,06
Znanje in vrednote	4,00	4,01	3,94

Temeljnim dimenzijam in gradnikom dajejo večji pomen vodje na državni ravni (3,98), in sicer kognitivnim gradnikom (4,23). Na lokalni ravni vodje večji pomen pripisujejo osebnostnim gradnikom (3,76). Med razvojnimi dimenzijami na lokalni ravni pripisujejo največji pomen gradniku motivacija (3,85), na državni ravni pa gradniku učenje (4,30). Gradniku vodenje (4,17), ki spada med karijerne dimenzije, dajejo večji pomen vodje na državni ravni. Tudi rezultati prejšnje raziskave kažejo, da različne ciljne skupine (kadrovske strokovnjaki, psihologi in vodje na različnih ravneh vodenja) različno ocenjujejo pomembnost posameznih gradnikov potenciala za vodenje (Durić 2018).

Preglednica 6.6: Srednje vrednosti gradnikov in vodstvene izkušnje

Dimenzije in gradniki	Vodstvene izkušnje			
	Do 3 let	Od 4 do 10 let	Od 11 do 20 let	Nad 20 let
	Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost	Srednja vrednost
Temeljne dimenzije	3,78	3,95	3,94	3,89
Kognitivne	3,96	4,14	4,12	4,10
Osebnostne	3,61	3,75	3,76	3,67
Razvojne dimenzije	4,00	4,07	4,06	3,96
Učenje	4,26	4,26	4,24	4,23
Motivacija	3,73	3,87	3,87	3,69

Karierne dimenzije	3,95	4,16	4,03	3,95
Vodenje	4,08	4,19	4,04	4,02
Delovna uspešnost	3,79	4,22	4,07	3,93
Znanje in vrednote	3,97	4,08	3,98	3,91

Iz preglednice 6.6 je razvidno, da so srednje vrednosti pri večini gradnikov najvišje za skupino anketirancev z vodstvenimi izkušnjami od 4 do 10 let. V prejšnji raziskavi smo ugotavljali, da se ocene izkušenejših in bolj usposobljenih vodij približujejo teoretični konceptualizaciji integriranega modela potenciala za vodenje (Durić 2018). Mogoča razlaga je, da vodje z nabiranjem delovnih in vodstvenih izkušenj tudi spoznavajo pomen in vpliv različnih dimenzij in gradnikov, ki so pomembni za področje vodenja.

6.4 Kazalniki potenciala za vodenje

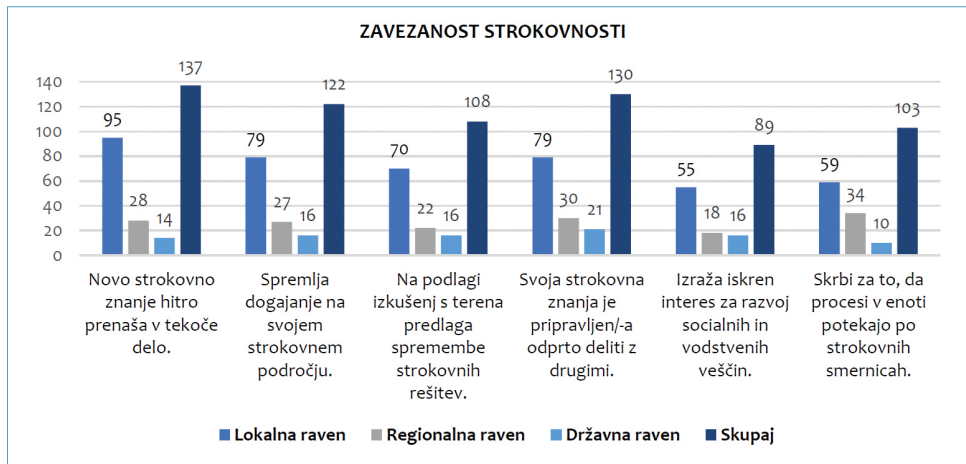
Kako anketiranci zaznavajo povezavo med vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc kompetenčnega modela v policiji in njihovim razumevanjem potenciala za vodenje? Navodilo v vprašalniku je bilo, naj anketiranci pri vsaki vodstveni kompetenci izberejo od najmanj enega do največ tri vedenjske kazalnike, ki po njihovem mnenju najbolj izražajo potencial za vodenje. Naša domneva je bila, da trditve, ki bodo največkrat izbrane, nakazujejo vzorec potenciala za vodenje. Sledi predstavitev rezultatov za celoten vzorec (skupaj in po organizacijskih ravneh) in razčlenjeno za lokalno raven (komandir in pomočnik komandirja).

Zavezanost strokovnosti. Iz slike 6.2 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

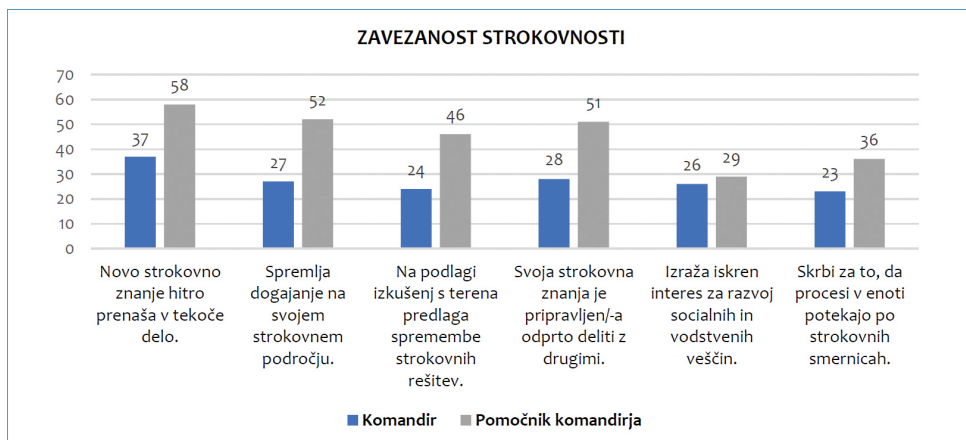
- *ново strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo (137);*
- *svoja strokovna znanja je pripravljen/pripravljena odprto deliti z drugimi (130);*
- *spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju (122).*

Vsebina trditev se nanaša na delo (spremljanje in prenos strokovnega znanja) in na odnose z drugimi (pripravljenost deliti znanje z drugimi), kar je mogoče povezati z razvojnimi in kariernimi dimenzijami integriranega modela potenciala za vodenje. Enako zaporedje največjih frekvenc je tudi na lokalni ravni (95, 79, 79).

Slika 6.2: Zavezanost strokovnosti po organizacijskih ravneh



Slika 6.3: Zavezanost strokovnosti na lokalni ravni

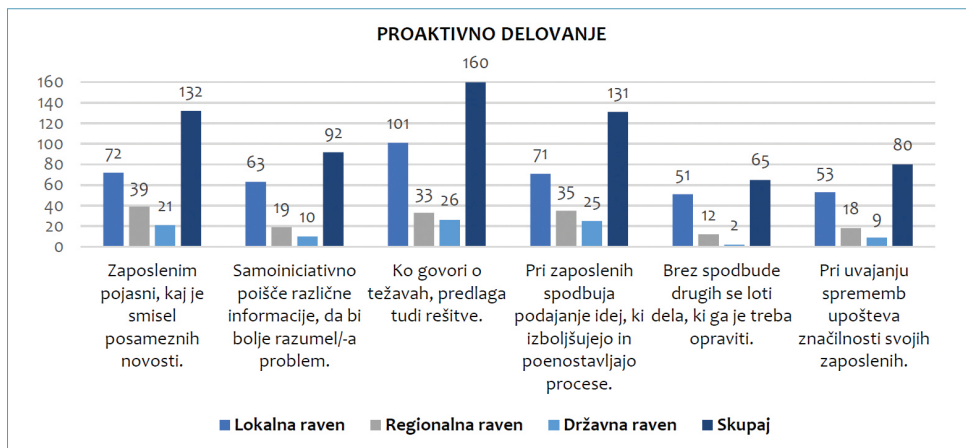


Slika 6.3 prikazuje razčlenjene rezultate na lokalni ravni. Komandirji policijskih postaj in njihovi pomočniki so podobno razvrstili oziroma izbirali vedenjske kazalnike, ki po njihovem mnenju nakazujejo potencial za vodenje.

Proaktivno delovanje. Iz slike 6.4 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

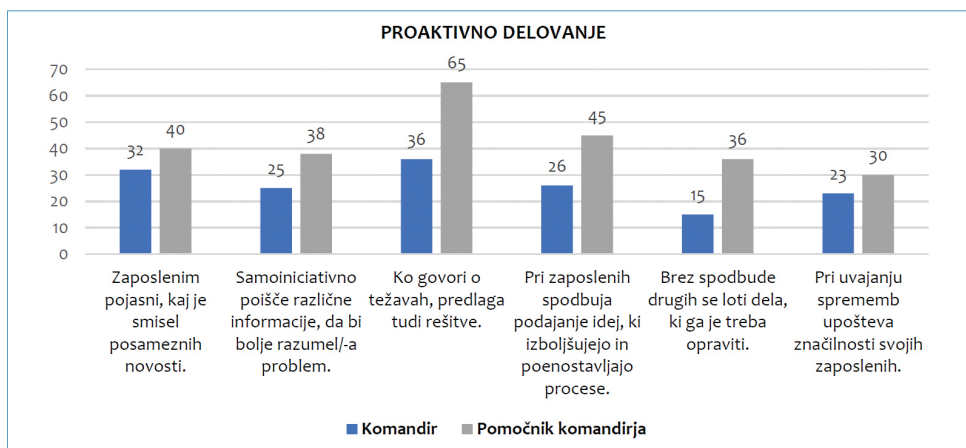
- *ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve* (160);
- *zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti* (132);
- *pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese* (131).

Slika 6.4: Proaktivno delovanje po organizacijskih ravneh



Vsebinski poudarki pri teh vedenjskih kazalnikih so na reševanju težav in izboljševanju delovnih procesov ter motiviranju in spodbujanju drugih. Enako zaporedje frekvenc se ponovi na lokalni ravni (101, 72, 71), na regionalni in državni ravni so isti vedenjski kazalniki z največ frekvencami, ampak v drugačnem vrstnem redu.

Slika 6.5: Proaktivno delovanje na lokalni ravni

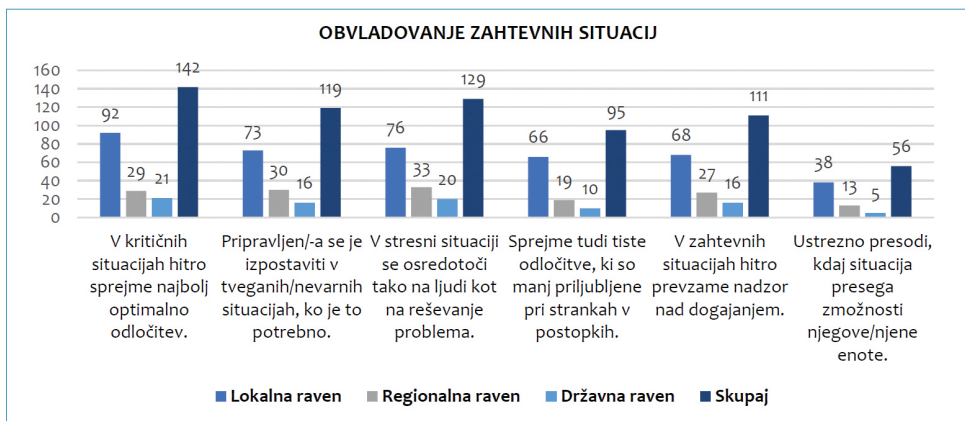


Razlike med komandirji in pomočniki so samo v zaporedju prvih treh vedenjskih kazalnikov z največ frekvencami.

Obvladovanje zahtevnih položajev. Iz slike 6.6 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

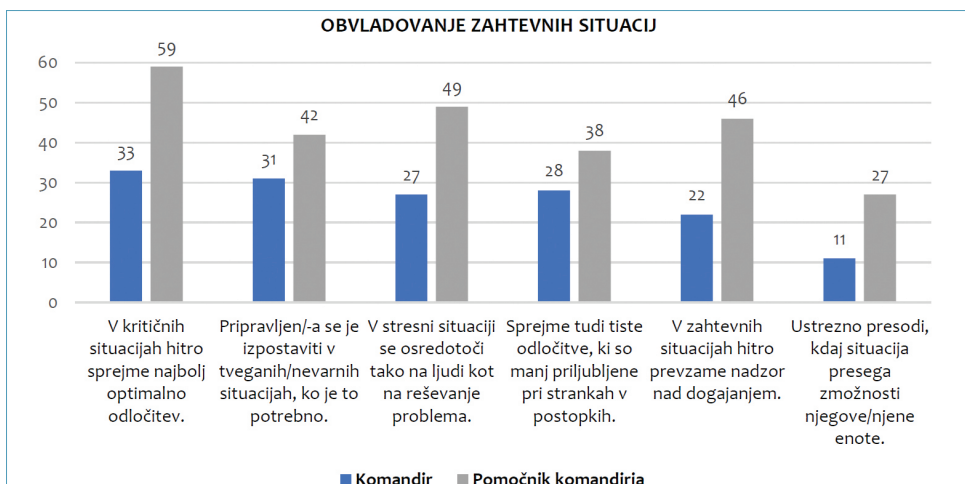
- v kritičnih položajih hitro sprejme optimalno odločitev (142);
- v stresnem položaju se osredini tako na ljudi kot na reševanje problema (129);
- pripravljen/pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno (119).

Slika 6.6: Obvladovanje zahtevnih položajev po organizacijskih ravneh



Vsebina vedenjskih kazalnikov se nanaša na osebnostne lastnosti, sposobnost odločanja in dovezetnost upoštevanja drugih ljudi pri reševanju problemov. Vse tri trditve imajo največje frekvence na vseh treh organizacijskih ravneh. Razlika je le v zaporedju.

Slika 6.7: Obvladovanje zahtevnih položajev na lokalni ravni

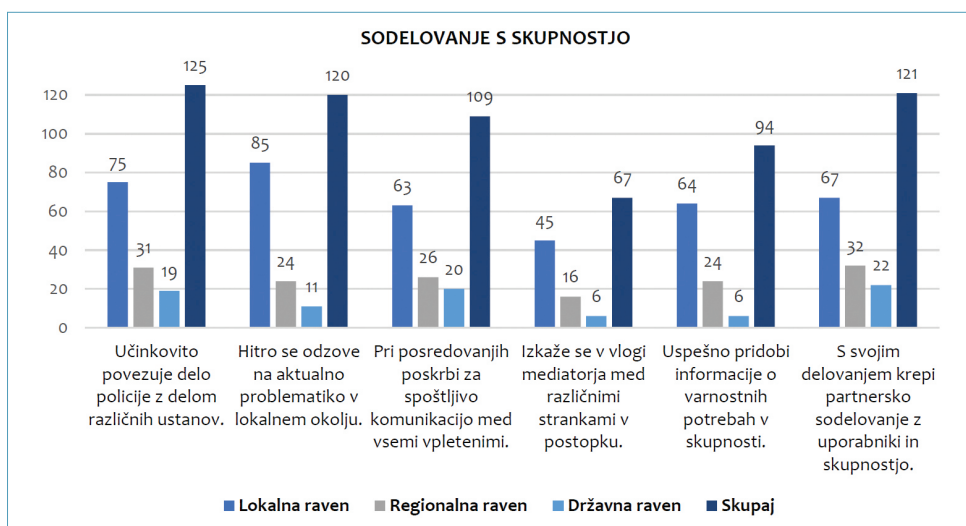


Razlike med komandirji in pomočniki komandirjev (slika 6.7) se nanašajo na vsebino in zaporedje druge in tretje najpogosteje izbrane trditve. Pri komandirjih je na tretjem mestu trditev *Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih* (28), pri pomočnikih komandirjev pa trditev *V zahtevnih položajih hitro prevzame nadzor nad dogajanjem* (46).

Sodelovanje s skupnostjo. Iz slike 6.8 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

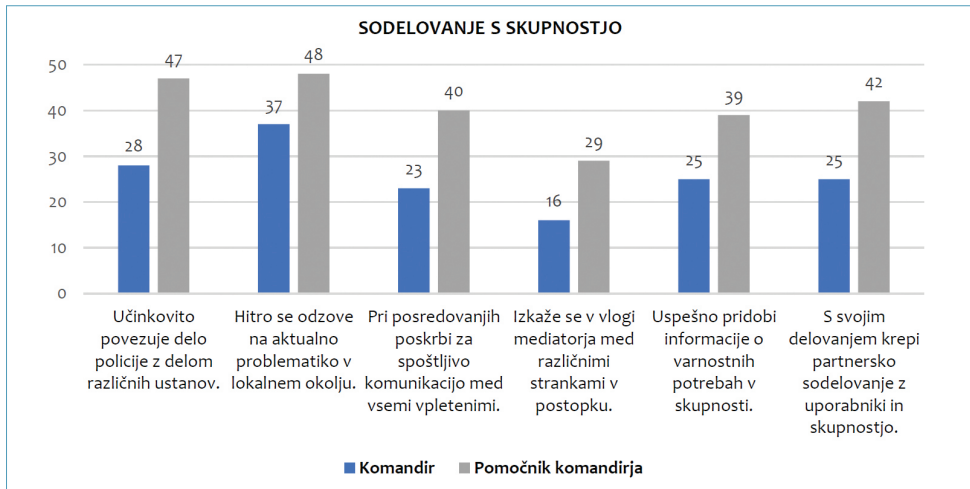
- *učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov* (125);
- *s svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo* (121);
- *hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju* (120).

Slika 6.8: Sodelovanje s skupnostjo po organizacijskih ravneh



Vsebinski poudarki se nanašajo na pomembnost povezovanja z različnimi ustanovami, hitro odzivanje na aktualno problematiko ter partnersko sodelovanje z različnimi deležniki. Na lokalni ravni je večji poudarek na hitrem odzivanju na aktualno problematiko (85) in učinkovitem povezovanju z različnimi ustanovami (75). Na regionalni in državni ravni pa je večji poudarek na krepitvi partnerskega sodelovanja z uporabniki in skupnostjo (32, 22).

Slika 6.9: Sodelovanje s skupnostjo na lokalni ravni



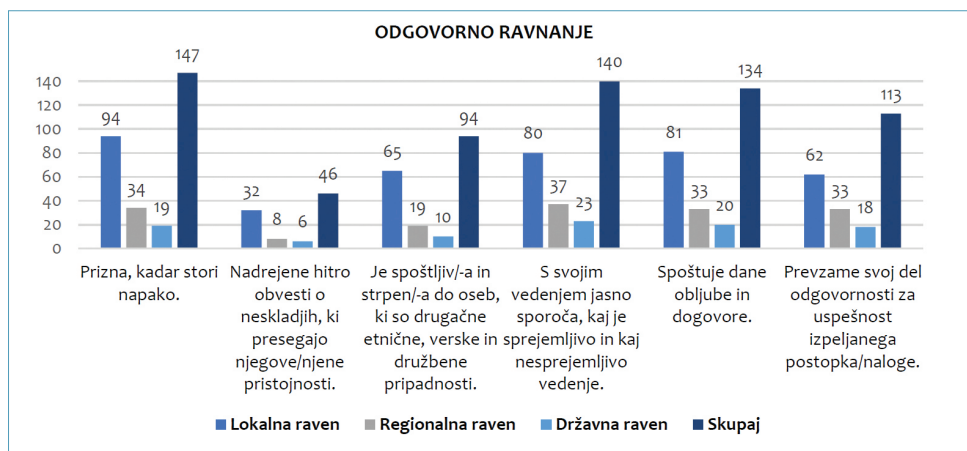
Na lokalni ravni (slika 6.9) ni bistvenih razlik med komandirji in pomočniki komandirjev. Pri komandirjih je na tretjem mestu tudi trditev *Uspešno pridobi informacije o varnostnih potrebah v skupnosti* (25).

Odgovorno ravnanje. Iz slike 6.10 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

- *prizna, kadar stori napako* (147);
- *s svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje* (140);
- *spoštuje dane obljube in dogovore* (134).

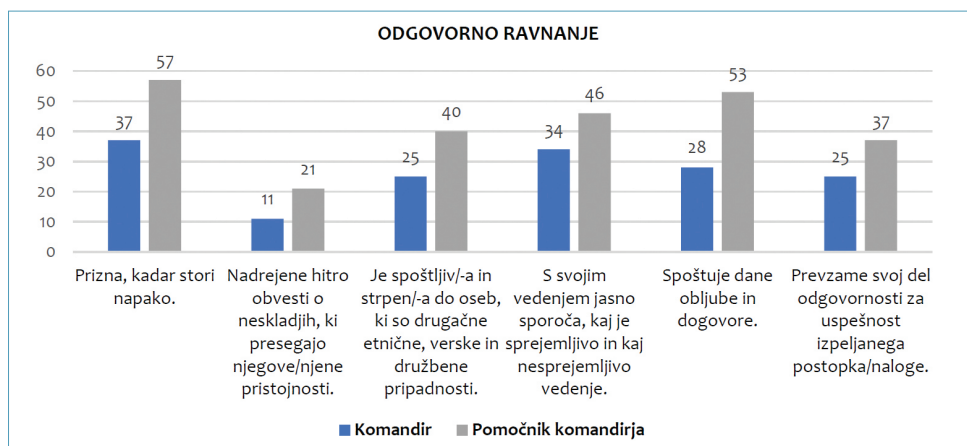
Skupna razlaga navedenih trditvev bi lahko bila, da nakazujejo visoko stopnjo strokovne integritete. Vse tri trditve imajo najvišje frekvence na vseh organizacijskih ravneh. Razlika je le v zaporedju. Na regionalni ravni je na tretjem mestu še trditev *Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge*.

Slika 6.10: Odgovorno ravnanje po organizacijskih ravneh



Na lokalni ravni (slika 6.11) je razlika med komandirji in pomočniki komandirjev le v zaporedju druge in tretje trditve. Pri obeh kategorijah pa je na četrtem mestu trditev *Je spoštljiv/spoštljiva in strpen/strpna do oseb, ki so drugačen etnične, verske in družbene pripadnosti* (25, 40).

Slika 6.11: Odgovorno ravnanje na lokalni ravni

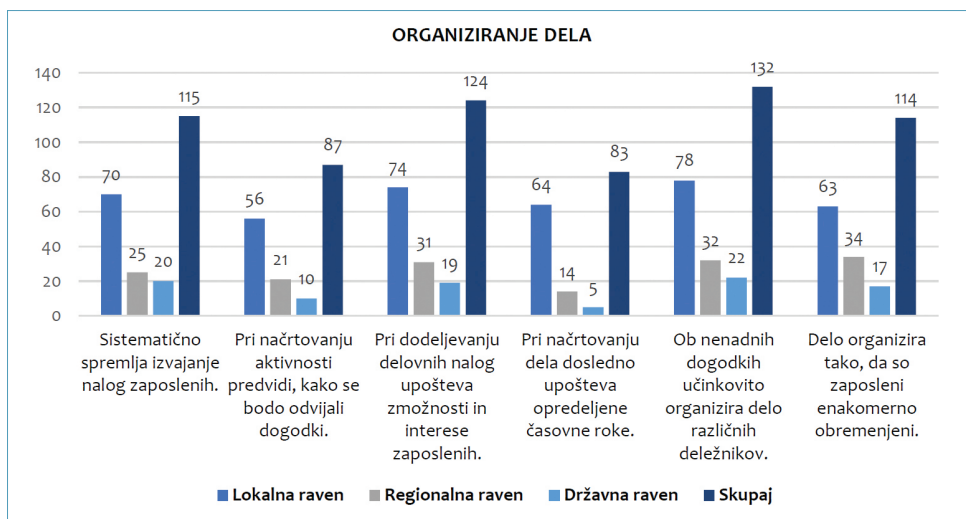


Organiziranje dela. Iz slike 6.12 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

- *ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov* (132);
- *pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih* (124);
- *sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih* (115).

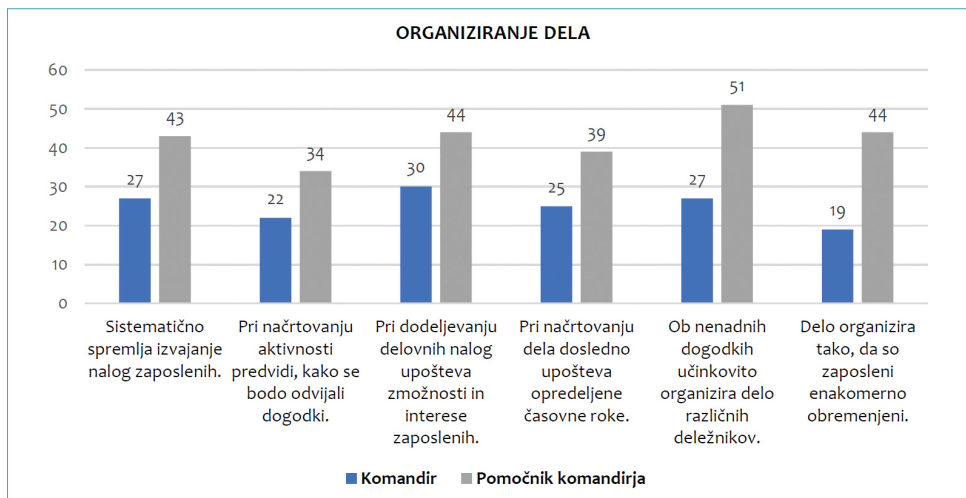
Vsebinski poudarki pri teh trditvah so na upoštevanju zmožnosti zaposlenih pri dodeljevanju nalog, sistematičnem spremljanju izvajanja nalog in prilagodljivem organiziranju ob nenadnih dogodkih. Razlika med organizacijskimi ravni je v tem, da je na regionalni organizacijski ravni na prvem mestu trditev *Delo organizira tako, da so zaposleni enakomerno obremenjeni* (34). Na lokalni ravni so višje frekvence tudi pri trditvah, ki se nanašajo na dosledno upoštevanje rokov (64) in predvidevanju poteka dogodkov (56).

Slika 6.12: Organiziranje dela po organizacijskih ravneh



Na lokalni ravni (slika 6.13) je vzorec podoben kot pri celotnem vzorcu. Pri komandirjih (na drugem mestu) je večji poudarek na sistematičnem spremljanju izvajanja nalog (27), pri pomočnikih komandirjev (na drugem mestu) pa na organiziranju dela tako, da so zaposleni enakomerno obremenjeni (44).

Slika 6.13: Organiziranje dela na lokalni ravni



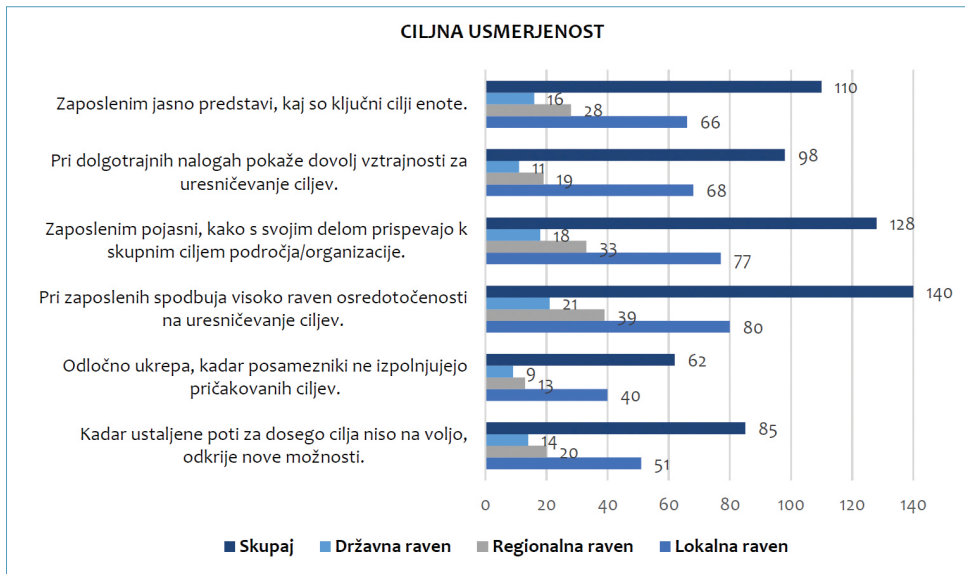
Ciljna usmerjenost. Iz slike 6.13 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

- pri zaposlenih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev (140);
- Zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije (128);
- zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote (110).

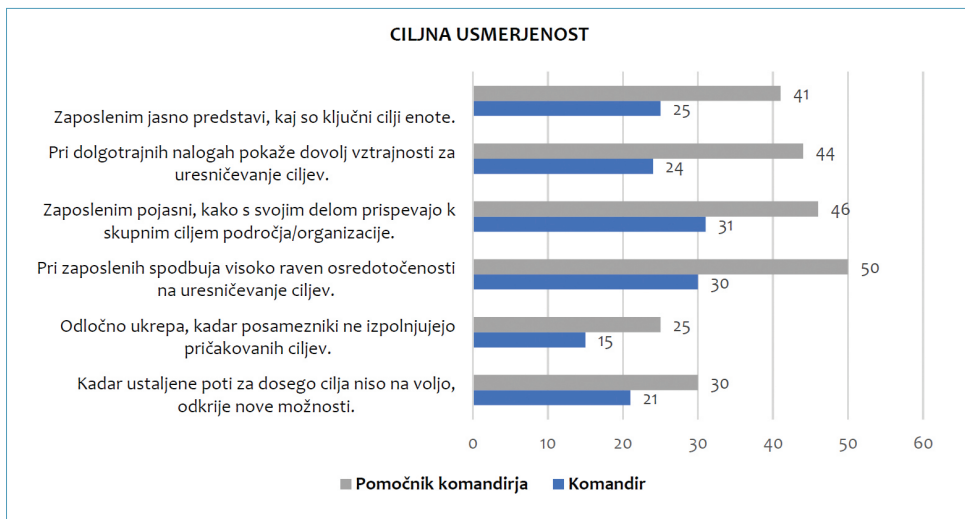
Vsebinski poudarki teh trditev se nanašajo na jasno predstavitev ključnih ciljev, poudarjanja osredinjenosti na uresničevanje ciljev in uporabo ciljev za motiviranje zaposlenih za prispevanje k skupnim ciljem. Vzorci na vseh treh organizacijskih ravneh so podobni. Na lokalni ravni je večji poudarek (na tretjem mestu) na trditvi *Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničevanje ciljev* (68).

Iz slike 6.15 je razvidno, da je vztrajnost pri uresničevanju ciljev pomembnejša pomočnikom komandirjem (44), komandirjem pa je pomembnejše zaposlenim pojasniti, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem (31).

Slika 6.14: Ciljna usmerjenost po organizacijskih ravneh



Slika 6.15: Ciljna usmerjenost na lokalni ravni

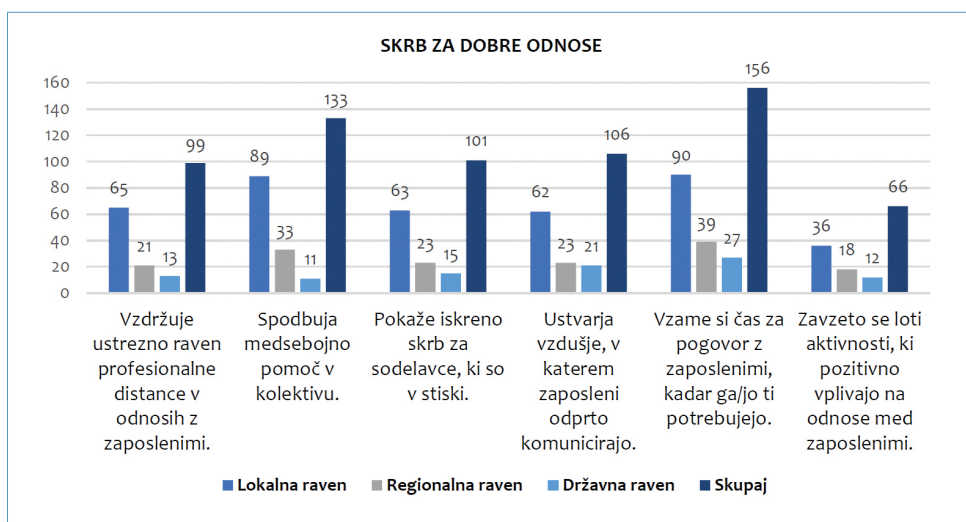


Skrb za odnose. Iz slike 6.16 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

- vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo (156);
- spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu (133);
- ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo (106).

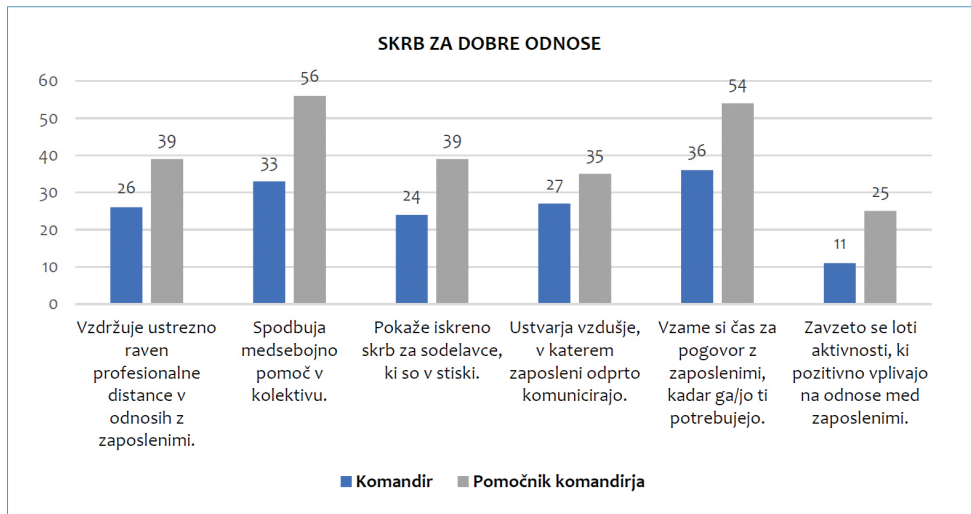
Vsebinski poudarki so na omogočanju odprte komunikacije, spodbujanju medsebojne pomoči in dostopnosti za pogovor. Na lokalni ravni je poudarek (na tretjem mestu) tudi na vzdrževanju ustrezne ravni profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi (65). Na regionalni ravni je na tretjem mestu trditev *Zavzeto se loti aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi* (18).

Slika 6.16: Skrb za dobre odnose po organizacijskih ravneh



Na lokalni ravni (slika 6.17) komandirji poudarjajo pomembnost časa za pogovor (36) in medsebojno pomoč (33), pomočniki komandirja pa poleg tega večjo pomembnost pripisujejo skrbi za sodelavce, ki so v stiski (39), in vzdrževanju profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi (39).

Slika 6.17: Skrb za dobre odnose na lokalni ravni

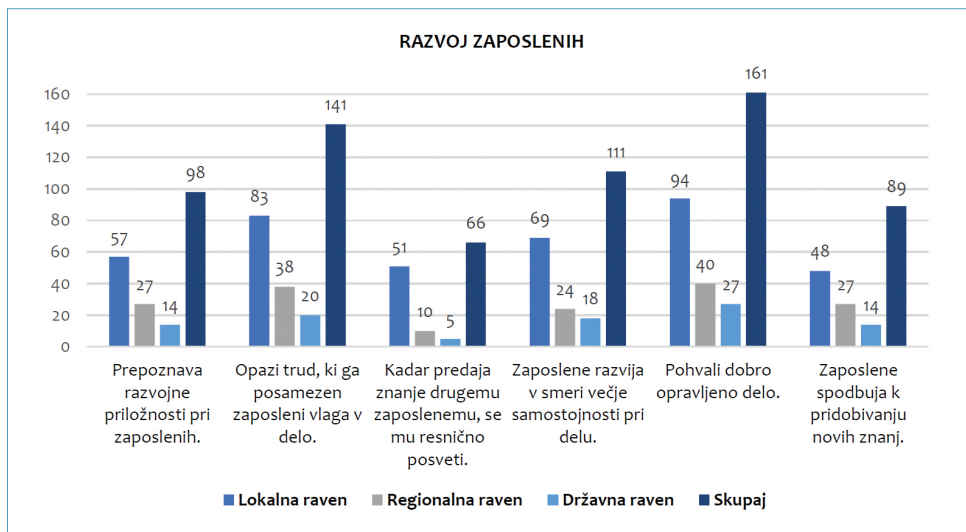


Razvoj zaposlenih. Iz slike 6.18 je razvidno, da so največje frekvence pri naslednjih vedenjskih kazalnikih:

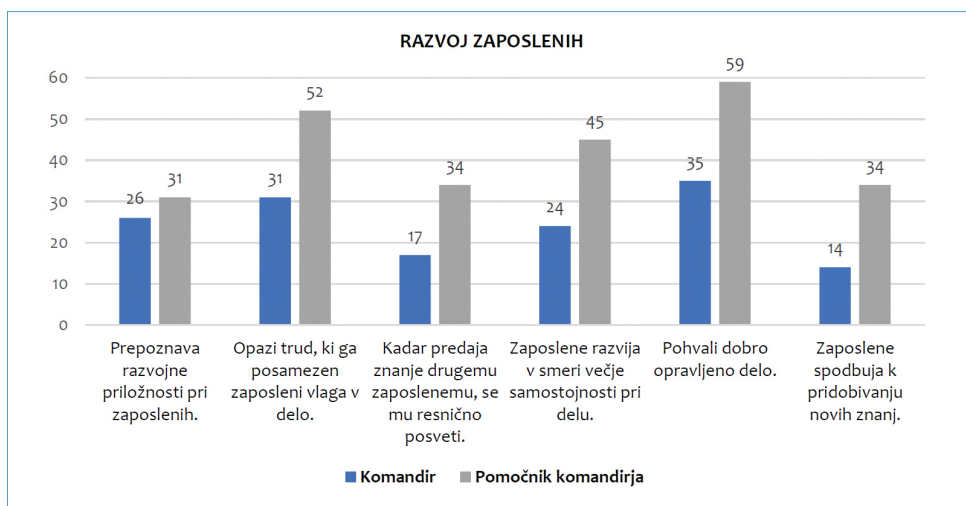
- pohvali dobro opravljeno delo (161);
- opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo (141);
- zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu (111).

V praksi je mogoče zaporedje v obratni smeri: razvijanje večje samostojnosti pri delu, spremljanje zaposlenih in zaznavanje njihovega truda ter pohvala za dobro opravljano delo. Vse navedene trditve so obenem usmerjene na delo in na razvoj zaposlenih, ki to delo opravljajo. Na vseh treh organizacijskih ravneh je vzorec prvih treh trditve enak. Razlike so v tem, da na lokalni ravni bolj poudarjajo prepoznavo razvojnih priložnosti pri zaposlenih (57), na regionalni ravni pa je poudarek tudi na spodbujanju zaposlenih k pridobivanju novih znanj (27).

Slika 6.18: Razvoj zaposlenih po organizacijskih ravneh



Slika 6.19: Razvoj zaposlenih na lokalni ravni



Bistvena vsebinska razlika na lokalni ravni (slika 6.19) je, da komandirji bolj poudarjajo (na tretjem mestu) prepoznavo razvojnih priložnosti pri zaposlenih (26), pomočniki komandirjev pa poudarjajo (na tretjem mestu) razvijanje zaposlenih v smeri večje samostojnosti pri delu (45).

6.5 Ocena potenciala za vodenje

Sklop vprašalnika, ki se nanaša na oceno potenciala za vodenje, je bil namenjen samo vodjem na lokalni organizacijski ravni, torej komandirjem policijskih postaj in pomočnikom komandirjev policijskih postaj. Glavni razlog je, da komandirji in njihovih pomočniki neposredno delajo s policisti in policistkami, potencialnimi kandidati za vodstveno karierno pot, ki se praviloma in formalno začne na delovnih mestih pomočnik komandirja policijske postaje in komandir policijske postaje. Pridobivanje prvih vodstvenih delovnih izkušenj je mogoče tudi v okviru drugih delovnih mest (na primer vodja patrulje, vodja izmene, vodja skupine, vodja policijskega okoliša in tako dalje).

Navodilo anketirancem je bilo, naj na podlagi seznama naključno navedenih vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc ocenijo konkretno osebo v njihovi enoti (policista ali policistko), ki jo zelo dobro poznajo in za katero mislijo, da ima potencial za vodenje in da lahko v prihodnosti (ob dodatnem razvoju in izkušnjah) postane dober/dobra policijski/policijska vodja.

Vedenjski kazalniki vseh osmih vodstvenih kompetenc so bili navedeni v poljubnem vrstnem redu, tako da ocenjevalci na podlagi posamičnega vedenjskega kazalnika niso mogli avtomatično sklepati, na katero kompetenco se nanaša vedenjski kazalnik. Prav tako so komandirji in pomočniki ta del vprašalnika izpolnjevali pred prejšnjim sklopom – kazalniki potenciala za vodenje.

Zaradi preglednosti in lažje primerjave smo rezultate združili po kompetencah in pripadajočih vedenjskih kazalnikih. Ker je bila uporabljena lestvica za ugotavljanje pogostosti pojavljanja posameznih vedenjskih kazalnikov (od 1 – nikoli do 5 – zelo pogosto), so predstavljene srednje vrednosti. V preglednicah so srednje vrednosti za celoten vzorec (komandirji in pomočniki skupaj), na slikah pa so srednje vrednosti razčlenjene (komandirji in pomočniki posebej).

Namen je bil ugotoviti, ali obstajajo vsebinske podobnosti med vzorci rezultatov ocene potenciala (ta sklop) in kazalniki potenciala (prejšnji sklop).

Zavezanost strokovnosti. V preglednici 6.7 so vedenjski kazalniki razvrščeni od višjih do nižjih srednjih vrednosti. Najvišje vrednosti so pri vedenjskih kazalnikih *Svoja strokovna znanja je pripravljen/pripravljena odprto deliti z drugimi* (4,50), *Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju* (4,38) in *Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah* (4,27). Policisti in policistke, ki imajo potencial za vodenje, delajo strokovno, spremljajo razvoj stroke in svoje znanje odprto delijo z drugimi.

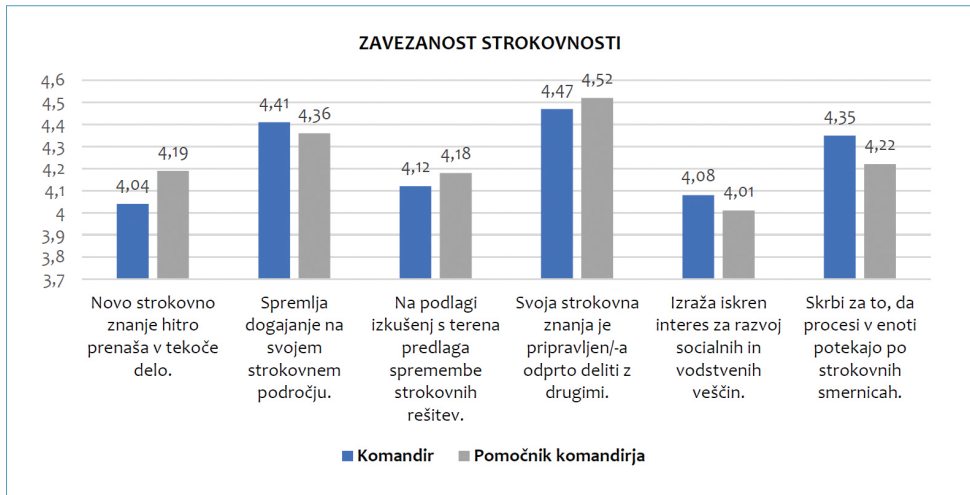
Vzorec treh najvišje ocenjenih vedenjskih kazalnikov je podoben kot pri najpomembnejših treh vedenjskih kazalnikih v prejšnjem sklopu (glej sliko 6.2). Razlika je le pri kazalniku *Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.*, ki pa je vsebinsko primerljiv s kazalnikom *Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo* iz prejšnjega sklopa. Tudi pri tem vzorcu ugotavljamo, da se vsebina trditev nanaša na delo (spremljanje stroke in upoštevanje strokovnih smernic) in na odnose z drugimi (pripravljenost deliti strokovno znanje z drugimi), kar je mogoče povezati z razvojnimi in kariernimi dimenzijami integriranega modela potenciala za vodenje.

Preglednica 6.7: Srednje vrednosti za zavezanost strokovnosti

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Svoja strokovna znanja je pripravljen/pripravljena odprto deliti z drugimi.	136	2	5	4,50	,789
Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.	136	2	5	4,38	,835
Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.	136	2	5	4,27	,802
Na podlagi izkušenj s terena predlaga spremembe strokovnih rešitev.	136	1	5	4,15	,833
Novo strokovno znanje hitro prenaša v tekoče delo.	136	2	5	4,13	,833
Izraža iskren interes za razvoj socialnih in vodstvenih veščin.	136	1	5	4,04	,898

Na sliki 6.20 so razvidne razlike srednjih vrednosti med komandirji policijskih postaj in pomočniki komandirjev policijskih postaj. Oboji so podobno ocenili vedenjske kazalnike, ki sestavljajo kompetenco zavezanost strokovnosti.

Slika 6.20: Zavezanost strokovnosti po delovnih mestih



Proaktivno delovanje. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.8) so pri vedenjskih kazalnikih *Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/razumela problem* (4,34), *Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti* (4,28) in *Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve* (4,16). Vsebinsko se vsi trije kazalniki nanašajo na samoiniciativnost v povezavi z delom (problemi, težave, rešitve) in manj na odnose z drugimi.

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.4) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- *ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve;*
- *zaposlenim pojasni, kaj je smisel posameznih novosti;*
- *pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese.*

Prvi kazalnik je enak v obeh sklopih, drugi in tretji kazalnik (v prejšnjem sklopu) pa se vsebinsko nanašata na proaktivno delovanje, ki je bolj usmerjeno v zaposlene in spodbujanje njihove samoiniciativnosti.

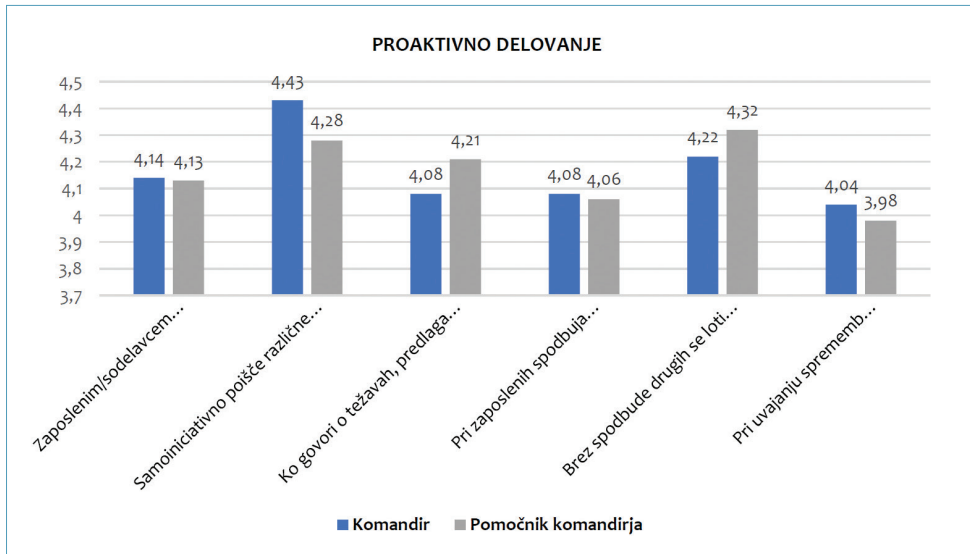
Mogoča razlaga razlik med sklopoma je ta, da so komandirji in pomočniki ocenjevali vedenjske kazalnike policistov in policistk, ki pretežno opravljajo strokovno delo in (še) ne opravljajo vodstvenih nalog. Zato so njihove ocene bolj povezane s samoiniciativnostjo v povezavi z delom, ki ga lahko vsakodnevno opazijo. V prvem sklopu pa so ocene oziroma frekvence povezane z idealno ali pričakovano samoiniciativo v povezavi z delom in odnosi z drugimi.

Preglednica 6.8: Srednje vrednosti za proaktivno delovanje

PROAKTIVNO DELOVANJE					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/razumela problem.	136	1	5	4,34	,888
Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti.	136	1	5	4,28	,849
Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve.	136	1	5	4,16	,880
Zaposlenim/sodelavcem pojasni, kaj je smisel posameznih novosti.	136	2	5	4,13	,850
Pri zaposlenih spodbuja podajanje idej, ki izboljšujejo in poenostavljajo procese.	136	2	5	4,07	,862
Pri uvajanju sprememb upošteva značilnosti svojih zaposlenih/sodelavcev.	136	2	5	4,00	,826

Razlika med komandirji in pomočniki komandirjev je razvidna iz slike 6.21. Komandirji so podali višje ocene pri kazalniku *Samoiniciativno poišče informacije, da bi bolje razumel/razumela problem* (4,43), pomočniki komandirjev pa pri kazalniku *Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti* (4,32). Lahko bi rekli, da gre pri ocenah komandirjev za samoiniciativnost, ki je povezana z učenjem in razvojem, pri ocenah pomočnikov komandirjev pa za samoiniciativnost, ki je povezana z (rutinskim) delom, ki ga je treba opraviti.

Slika 6.21: Proaktivno delovanje po delovnih mestih



Obvladovanje zahtevnih položajev. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.9) so pri vedenjskih kazalnikih *Pripravljen/Pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno* (4,17), *V zahtevnih položajih hitro prevzame nadzor nad dogajanjem* (4,15) in *Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih* (4,12).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.6) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- v kritičnih položajih hitro sprejme optimalno odločitev;
- v stresnem položaju se osredini tako na ljudi kot na reševanje problema;
- pripravljen/pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno.

Tretji kazalnik je prisoten v obeh sklopih in je povezan s pričakovanji, da se od policistov in policistk (ne gleda na naloge, ki jih opravljajo) pričakuje, da se bodo vedno izpostavili v tveganih in nevarnih položajih. V prejšnjem sklopu sta bolj poudarjena optimalno odločanje in uravnotežena osredinjenost tako na ljudi kot na probleme, v tem sklopu pa je bolj poudarjeno prevzemanje nadzora nad dogajanjem in sprejemanjem odločitev, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih.

Lahko bi rekli, da gre v tem sklopu za obvladovanje zahtevnih položajev, ko je treba hitro prevzeti nadzor, se hitro odločiti in tudi hitro izvesti določene operativne naloge,

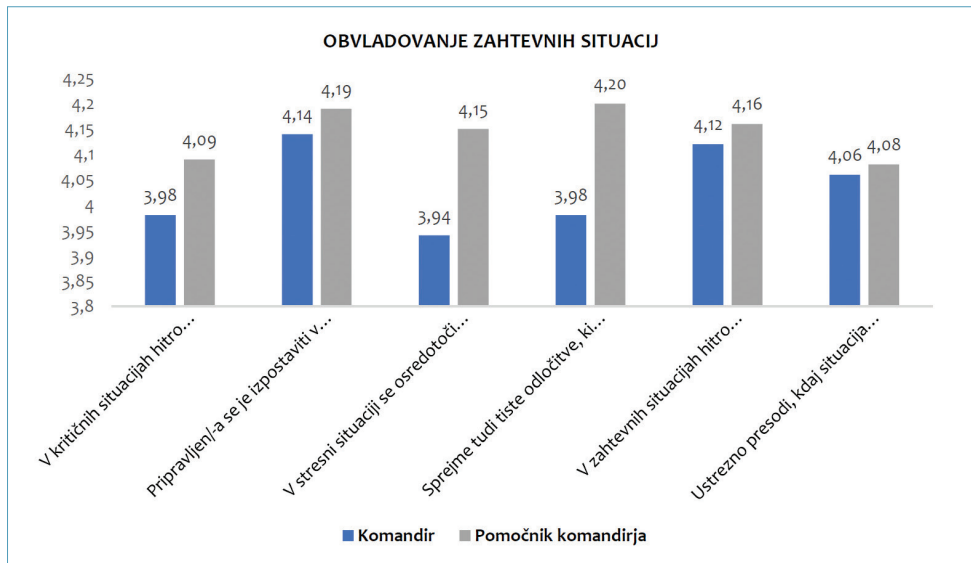
na primer, ko gre za izvrševanje pooblastil, postopke s kršitelji, hitre intervencije in tako dalje. V prvem sklopu pa gre za obvladovanje položajev, ko je potrebna večja taktnost ali uravnoteženost ali je treba upoštevati več dejavnikov pri sprejemanju optimalne odločitve, na primer pri posredovanju v sporu med različnimi deležniki.

Preglednica 6.9: Srednje vrednosti za obvladovanje zahtevnih položajev

OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH POLOŽAJEV					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pripravljen/Pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno.	136	1	5	4,17	,882
V zahtevnih položajih hitro prevzame nadzor nad dogajanjem.	136	1	5	4,15	,915
Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih.	136	2	5	4,12	,817
V stresnem položaju se osredini tako na ljudi kot na reševanje problema.	136	2	5	4,07	,795
Ustrezno presodi, kdaj položaj presega zmožnosti njegove/njene pristojnosti/enote.	136	1	5	4,07	,785
V kritičnih položajih hitro sprejme optimalno odločitev.	136	2	5	4,05	,837

Večje razlike v srednjih vrednostih med komandirji in pomočniki komandirjev (slika 6.22) so pri vedenjskem kazalniku *Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih* (3,98 in 4,20). Pri komandirjih je ta kazalnik na četrtem mestu, pri pomočnikih komandirjev pa na prvem mestu. Mogoča razlaga je, da imajo pomočniki komandirjev več neposrednega stika z delom ocenjevanih oseb in uvida vanj in so tudi bolj pozorni na ta vidik obvladovanja zahtevnih položajev.

Slika 6.22: Obvladovanje zahtevnih položajev po delovnih mestih



Sodelovanje s skupnostjo. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.10) so pri vedenjskih kazalnikih *Pri posredovanju poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi* (4,29), *Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju* (4,20) in *S svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo* (4,17).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.8) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov;
- s svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo;
- hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju.

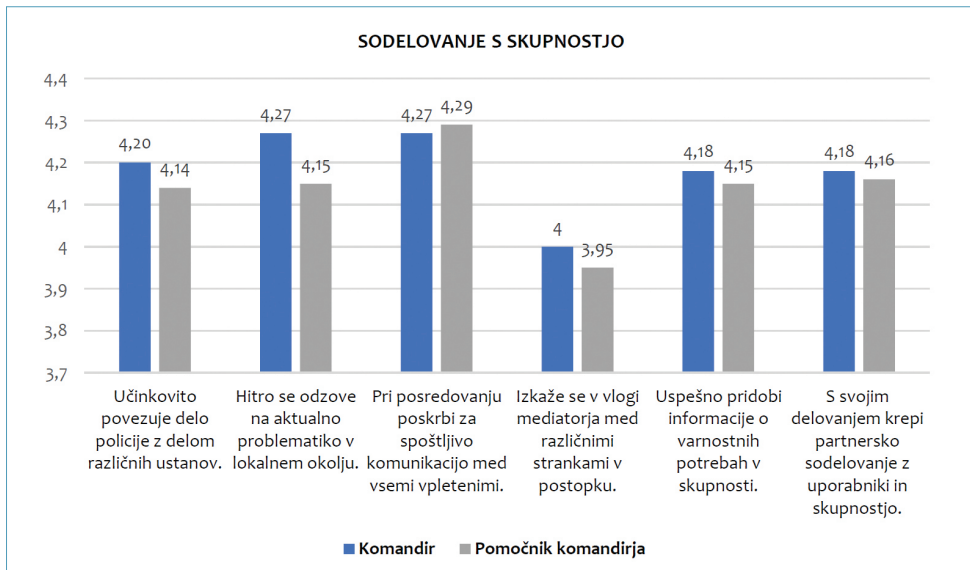
Razlika med sklopoma je le pri kazalniku *Učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov*. V prejšnjem sklopu je ta vedenjski kazalnik pričakovan ali idealen sestavni del potenciala za vodenje. V tem sklopu pa nima višje vrednosti, ker se ocenjuje delo policistov in policistk, ki je raznoliko. Povezovanje dela policije z delom različnih ustanov je sestavni del in ne pretežni del nalog policistov in policistk. Pri delu vodij pa je tako sodelovanje policije z različnimi ustanovami bolj poudarjeno.

Preglednica 6.10: Srednje vrednosti za sodelovanje s skupnostjo

SODELOVANJE S SKUPNOSTJO					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pri posredovanju poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi.	136	2	5	4,29	,797
Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju.	136	1	5	4,20	,859
S svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo.	136	2	5	4,17	,775
Uspešno pridobi informacije o varnostnih potrebah v skupnosti.	136	2	5	4,16	,836
Učinkovito povezuje delo policije z delom različnih ustanov.	136	2	5	4,16	,809
Izkaže se v vlogi mediatorja med različnimi strankami v postopku.	136	2	5	3,97	,825

Razlike med komandirji in pomočniki komandirjev so razvidne iz slike 6.23. Pri pomočnikih komandirjev so najvišje vrednosti pri skrbi za spoštljivo komunikacijo (4,29) in krepitvi partnerskega sodelovanja z uporabniki in skupnostjo (4,16), pri komandirjih pa je poleg spoštljive komunikacije (4,27) in hitrega odzivanja (4,27) pomembno tudi povezovanje dela policije z delom različnih ustanov (4,20).

Slika 6.23: Sodelovanje s skupnostjo po delovnih mestih



Odgovorno ravnanje. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.11) so pri vedenjskih kazalnikih *Spoštuje dane obljube in dogovore* (4,38), *Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge* (4,37) in *Je spoštljiv/spoštljiva in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti* (4,35).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.10) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- prizna, kadar stori napako;
- s svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje;
- spoštuje dane obljube in dogovore.

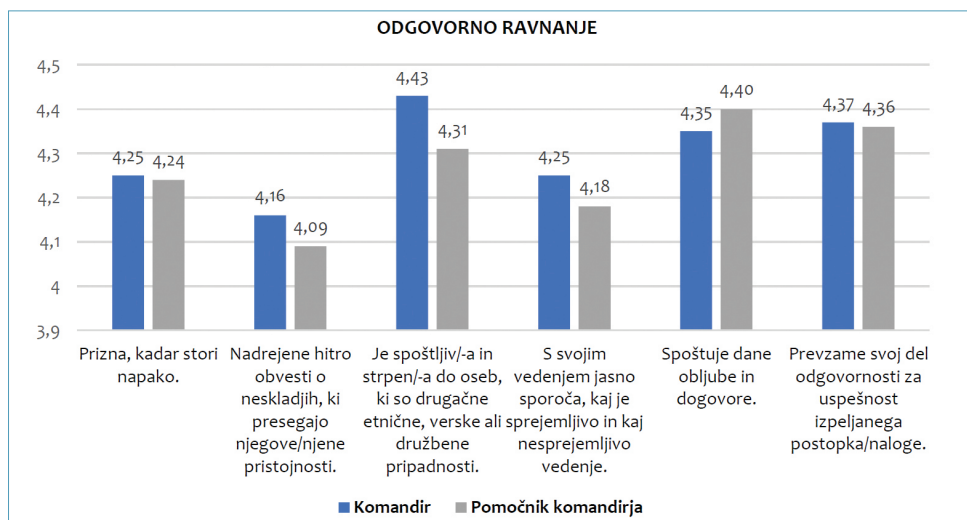
V obeh sklopih je prisoten vedenjski kazalnik *Spoštuje dane obljube in dogovore*. V prejšnjem sklopu je vsebina kazalnikov odgovornega vedenja bolj usmerjena na odnose med vodjo in zaposlenimi, v tem sklopu pa bolj v odgovorno ravnanje v zvezi z delom in osebami v policijskih postopkih.

Preglednica 6.11: Srednje vrednosti za odgovorno ravnanje

ODGOVORNO RAVNANJE					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Spoštuje dane obljube in dogovore.	136	2	5	4,38	,761
Prevzame svoj del odgovornosti za uspešnost izpeljanega postopka/naloge.	136	1	5	4,37	,824
Je spoštljiv/spoštljiva in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.	136	1	5	4,35	,848
Prizna, kadar stori napako.	136	2	5	4,24	,856
S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje.	136	2	5	4,21	,844
Nadrejene hitro obvesti o neskladjih, ki presegajo njegove/njene pristojnosti.	136	2	5	4,12	,878

Razlike med komandirji in pomočniki komandirjev (slika 6.24) so le v zaporedju treh najvišjih ocen srednjih vrednosti. Pri komandirjih je na prvem mestu spoštljiv in strpen odnos (4,43), pri pomočnikih komandirjev pa spoštovanje danih obljub in dogovorov (4,40).

Slika 6.24: Odgovorno ravnanje po delovnih mestih



Organiziranje dela. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.12) so pri kazalnikih *Pri načrtovanju dela upošteva opredeljene roke* (4,23), *Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov* (4,21) in *Pri dodeljevanju nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih* (4,17).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.12) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov;
- pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih;
- sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih.

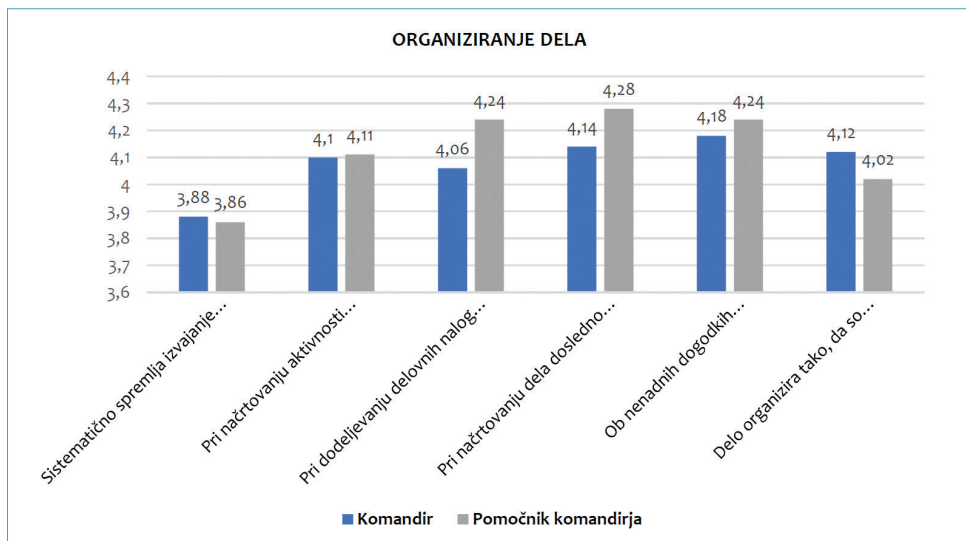
V obeh sklopih sta prisotna organiziranje dela različnih deležnikov ter upoštevanje zmožnosti in interesov zaposlenih. V prejšnjem sklopu je še poudarek na sistematičnem spremljanju izvajanja nalog zaposlenih, kar je tudi pričakovan ideal. V tem sklopu pa je še poudarek na upoštevanju opredeljenih rokov, kar komandirji in pomočniki komandirjev lahko neposredno opazujejo in vrednotijo.

Preglednica 6.12: Srednje vrednosti za organiziranje dela

ORGANIZIRANJE DELA					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pri načrtovanju dela dosledno upošteva opredeljene roke.	136	2	5	4,23	,816
Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov.	136	1	5	4,21	,829
Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih.	136	2	5	4,17	,756
Pri načrtovanju aktivnosti predvidi, kako bodo potekali dogodki.	136	1	5	4,10	,810
Delo organizira tako, da so zaposleni/sodelavci enakomerno obremenjeni.	136	1	5	4,06	,850
Sistematično spremlja izvajanje nalog zaposlenih/sodelavcev.	136	2	5	3,87	,941

Iz slike 6.25 je razvidno, da je dosledno upoštevanje rokov (4,28) najvišje ocenjeno pri pomočnikih komandirjev, pri komandirjih pa je najvišja srednja vrednost pri učinkovitem organiziranju dela različnih deležnikov ob nenadnih dogodkih (4,18).

Slika 6.25: Organiziranje dela po delovnih mestih



Ciljna usmerjenost. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.13) so pri kazalnikih *Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničevanje ciljev* (4,28), *Zaposlenim/sodelavcem jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote* (4,18) in *Pri zaposlenih/sodelavcih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev*. (4,03).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.14) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- pri zaposlenih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev;
- zaposlenim pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije;
- zaposlenim jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.

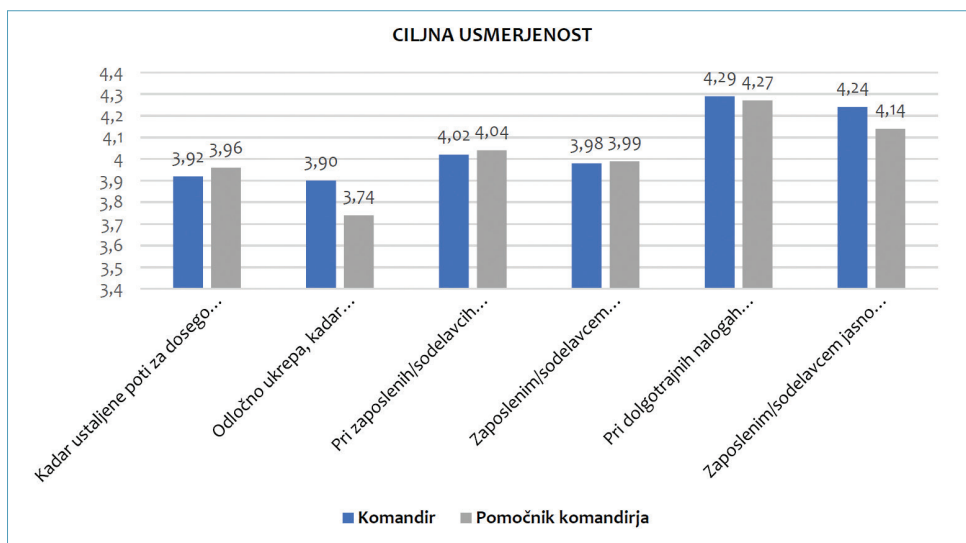
Pri obeh sklopih je skupni poudarek na jasni predstavitvi ključnih ciljev in spodbujanju visoke ravni osredinjenosti na uresničevanje ciljev. V prejšnjem sklopu je dodatni poudarek na motiviranju drugih oziroma pojasnjevanju, kako zaposleni prispevajo k skupnim ciljem, v tem sklopu pa je dodatni poudarek na pomenu vztrajnosti za uresničevanje ciljev.

Preglednica 6.13: Srednje vrednosti za ciljno usmerjenost

CILJNA USMERJENOST					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničevanje ciljev.	136	2	5	4,28	,776
Zaposlenim/sodelavcem jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.	136	1	5	4,18	,902
Pri zaposlenih/sodelavcih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev.	136	2	5	4,03	,760
Zaposlenim/sodelavcem pojasni, kako s svojim delom prispevajo k skupnim ciljem področja/organizacije.	136	2	5	3,99	,843
Kadar ustaljene poti za doseg cilja niso na voljo, odkrije nove možnosti.	136	1	5	3,95	,913
Odločno ukrepa, kadar posamezniki ne izpolnjujejo pričakovanih ciljev.	136	1	5	3,80	1,032

Iz slike 6.26 je razvidno, da ni bistvenih razlik med ocenami komandirjev in pomočnikov komandirjev. Oboji najvišje ocenjujejo vztrajnost pri uresničevanju ciljev (4,29 in 4,27).

Slika 6.26: Ciljna usmerjenost po delovnih mestih



Skrb za odnose. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.14) so pri kazalnikih *Pokaže iskreno skrb za sodelavca/sodelavko, ki je v stiski* (4,31), *Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni/sodelavci odprto komunicirajo* (4,26) in *Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu* (4,26).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.16) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- vzame si čas za pogovor z zaposlenimi, kadar ga ti potrebujejo;
- spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu;
- ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni odprto komunicirajo.

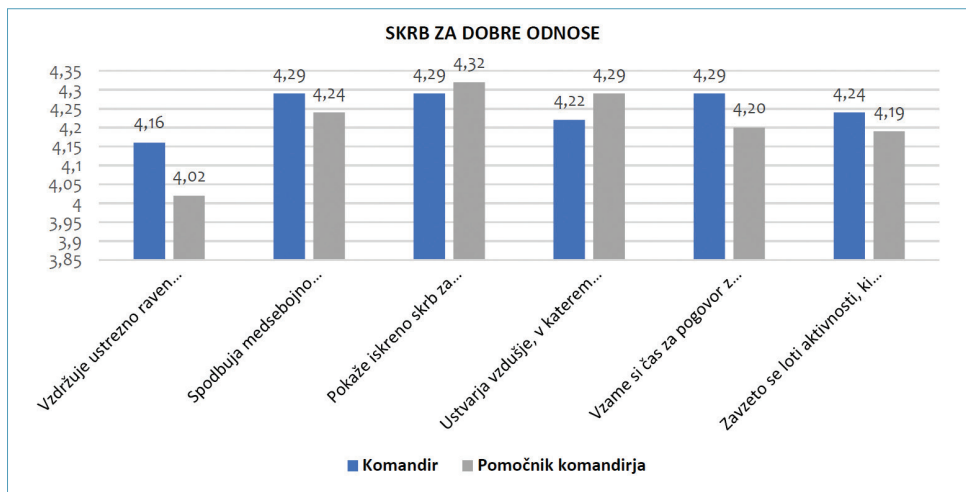
Razlika med sklopoma je pri prvi trditvi. V tem sklopu je poudarek na izražanju skrbi za sodelavca ali sodelavko, ki je v stiski. V prejšnjem sklopu pa je poudarek na času (vodje) za pogovor s sodelavci, kar lahko vključuje tudi težave in stiske zaposlenih.

Preglednica 6.14: Srednje vrednosti za skrb za dobre odnose

SKRB ZA DOBRE ODNOSE					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pokaže iskreno skrb za sodelavca/sodelavko, ki je v stiski.	136	2	5	4,31	,784
Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni/sodelavci odprto komunicirajo.	136	2	5	4,26	,791
Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu.	136	2	5	4,26	,816
Vzame si čas za pogovor z zaposlenimi/sodelavci, kadar ga ti potrebujejo.	136	2	5	4,24	,871
Zavzeto se loti aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi.	136	2	5	4,21	,853
Vzdržuje ustrežno raven profesionalne distance v odnosih z zaposlenimi/sodelavci.	136	1	5	4,07	,849

Iz slike 6.27 je razvidno, da imajo pri komandirjih kar trije vedenjski kazalniki najvišjo srednjo vrednost 4,29 (medsebojna pomoč, iskrena skrb, čas za pogovor). Pri pomočnikih komandirjev sta najvišji srednji vrednosti pri iskreni skrbi (4,32) in ustvarjanju vzdušja za odprto komunikacijo (4,29).

Slika 6.27: Skrb za dobre odnose po delovnih mestih



Razvoj zaposlenih. Najvišje srednje vrednosti (preglednica 6.15) so pri vedenjskih kazalnikih *Pohvali dobro opravljeno delo* (4,37), *Kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti* (4,32) in *Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo* (4,26).

V prejšnjem sklopu (glej sliko 6.18) so pri tej kompetenci bile najvišje frekvence pri naslednjih kazalnikih:

- pohvali dobro opravljeno delo;
- opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo;
- zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu.

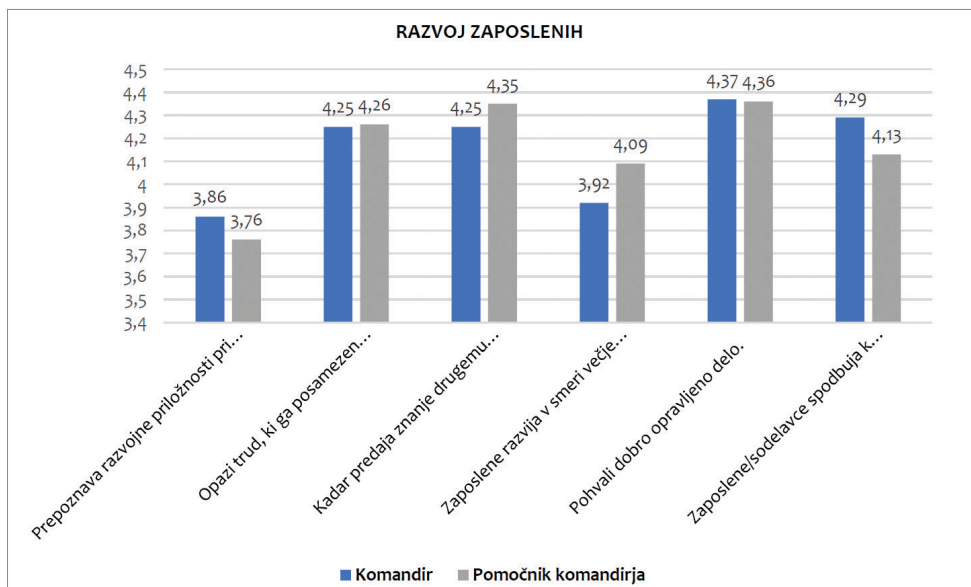
Tudi pri tej kompetenci je razlika le v enem vedenjskem kazalniku. V prejšnjem sklopu je dodaten poudarek vodje na razvijanju zaposlenih v smeri večje samostojnosti pri delu. V tem sklopu pa je dodaten poudarek ocenjevanih oseb oziroma potencialnih kandidatov za vodje na predajanju znanja drugemu zaposlenemu.

Preglednica 6.15: Srednje vrednosti za razvoj zaposlenih

RAZVOJ ZAPOSLENIH					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pohvali dobro opravljeno delo.	136	2	5	4,37	,758
Kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti.	136	2	5	4,32	,786
Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlaga v delo.	136	1	5	4,26	,770
Zaposlene/sodelavce spodbuja k pridobivanju novih znanj.	136	2	5	4,19	,907
Zaposlene razvija v smeri večje samostojnosti pri delu.	136	1	5	4,03	,869
Prepoznava razvojne priložnosti pri zaposlenih/sodelavcih.	136	1	5	3,80	,949

Pri komandirjih in pomočnikih komandirjev (slika 6.28) je najvišja srednja vrednost pri pohvali za dobro delo (4,37 in 4,36). Komandirjem je pomembno (na drugem mestu) spodbujanje zaposlenih k pridobivanju novih znanj (4,29), pomočnikom komandirjev pa je pomembno (na drugem mestu) posvečanje pri podajanju znanja drugim (4,35).

Slika 6.28: Razvoj zaposlenih po delovnih mestih



6.6 Potencial za vodenje v policiji

Na podlagi ugotovitev v teoretičnem in empiričnem delu raziskave lahko oblikujemo predlog potenciala za vodenje v policiji. Ko smo se odločili, da v empiričnem delu na podlagi vodstvenih kompetenc v policiji proučimo in primerjamo kazalnike potenciala za vodenje (pričakovana vedenja prihodnjih vodij) in ocene potenciala za vodenje (dejanska vedenja potencialnih prihodnjih vodij), nismo vedeli, kakšne rezultate lahko pričakujemo.

Vzorci rezultatov obeh analiz so precej podobni, nakazujejo pa tudi razlike v razumevanju potenciala za vodenje med vodji na treh organizacijskih ravneh. Rezultati o kazalnikih potenciala za vodenje, pri katerih so vodje na vseh treh organizacijskih ravneh izbirali najprimernejše kazalnike potenciala, nakazujejo idealen ali pričakovan vzorec. Vsebina izbranih kazalnikov je usmerjena v proces vodenja ljudi in dela oziroma organizacijskih enot. Rezultati o ocenah potenciala za vodenje, kjer so komandirji in pomočniki komandirjev ocenjevali pogostost vedenjskih kazalnikov pri policistih in policistkah, ki po njihovem mnenju imajo potencial za vodenje, nakazujejo praktičen vzorec. Vsebina izbranih kazalnikov bolj odraža operativno delo policistov in policistk oziroma vidike vodstvenih izkušenj, ki jih ti pridobivajo, razvijajo in izražajo pri svojem vsakdanjem delu. Razlike med ocenami komandirjev in pomočnikov komandirjev so minimalne. Lahko bi rekli, da so ocene komandirjev oblikovane na podlagi njihovega razumevanja vodenja in organiziranja policijskega dela celotne policijske postaje, ocene pomočnikov komandirjev pa na podlagi njihovega razumevanja in organiziranja ožjega oziroma posebnega strokovnega področja na policijski postaji. Razlike so lahko tudi odraz obsega in intenzivnosti vsakodnevnih stikov med vodstvom in zaposlenimi na policijski postaji.

V preglednici 6.16 podajamo predlog modela potenciala za vodenje v policiji, ki povzema in združuje rezultate empiričnega dela raziskave. Zaradi izčrpne predstavitve primerjave podobnosti in razlik med kazalniki in ocenami v prejšnjih točkah na tem mestu ne podajamo dodatne razlage modela. Pri vsaki vodstveni kompetenci so določeni trije vedenjski kazalniki, ki najbolj odražajo potencial za vodenje.

Preglednica 6.16: Model potenciala za vodenje v policiji

MODEL POTENCIALA ZA VODENJE V POLICIJI
ZAVEZANOST STROKOVNOSTI
Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.
Skrbi za to, da procesi v enoti potekajo po strokovnih smernicah.
Svoja strokovna znanja je pripravljen/pripravljena odprto deliti z drugimi.
PROAKTIVNO DELOVANJE
Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/razumela problem.
Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti.
Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve.
OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH POLOŽAJEV
Pripravljen/Pripravljena se je izpostaviti v tveganih/nevarnih položajih, ko je to potrebno.
V stresnem položaju se osredini tako na ljudi kot na reševanje problema.
Sprejme tudi tiste odločitve, ki so manj priljubljene pri strankah v postopkih.
SODELOVANJE S SKUPNOSTJO
Pri posredovanju poskrbi za spoštljivo komunikacijo med vsemi vpletenimi.
Hitro se odzove na aktualno problematiko v lokalnem okolju.
S svojim delovanjem krepi partnersko sodelovanje z uporabniki in skupnostjo.
ODGOVORNO RAVNANJE
Spoštuje dane obljube in dogovore.
S svojim vedenjem jasno sporoča, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo vedenje.
Je spoštljiv/spoštljiva in strpen/strpna do oseb, ki so drugačne etnične, verske ali družbene pripadnosti.
ORGANIZIRANJE DELA
Pri načrtovanju dela dosledno upošteva opredeljene roke.
Ob nenadnih dogodkih učinkovito organizira delo različnih deležnikov.
Pri dodeljevanju delovnih nalog upošteva zmožnosti in interese zaposlenih.
CILJNA USMERJENOST

Pri dolgotrajnih nalogah pokaže dovolj vztrajnosti za uresničevanje ciljev.
Zaposlenim/sodelavcem jasno predstavi, kaj so ključni cilji enote.
Pri zaposlenih/sodelavcih spodbuja visoko raven osredinjenosti na uresničevanje ciljev.
SKRB ZA DOBRE ODNOSE
Pokaže iskreno skrb za sodelavca/sodelavko, ki je v stiski.
Ustvarja vzdušje, v katerem zaposleni/sodelavci odprto komunicirajo.
Spodbuja medsebojno pomoč v kolektivu.
RAZVOJ ZAPOSLENIH
Pohvali dobro opravljeno delo.
Kadar predaja znanje drugemu zaposlenemu, se mu resnično posveti.
Opazi trud, ki ga posamezen zaposleni vlogo v delo.

6.7 Omejitve raziskave

V okviru znanstvenega raziskovanja različni dejavniki vplivajo na kakovost načrtovanja in izvedbe raziskave ter na rezultate raziskave. Pri tej raziskavi smo kot omejitvene dejavnike upoštevali širši organizacijski kontekst, teoretični in konceptualni okvir ter metodološke omejitve.

Širši organizacijski kontekst je ta, da se policija v zadnjih letih sooča s številnimi kadrovskimi izzivi. Zmanjšana ponudba delovne sile ob hkratnem povečanju odliva kadrov kritično vpliva tudi na količino in kakovost vodstvenega kadra. Vsako leto je manjše število vodij z dolgoletnimi izkušnjami zaradi povečanega upokojevanja. Delovna mesta pomočnikov komandirjev niso privlačna, ker niso ustrezno ovrednotena. Ob pomanjkanju potencialnih kandidatov in splošnega interesa za vodstvene kariere v policiji marsikdo lahko našo temo in raziskavo vidi kot nepomembno in nekoristno. Raziskava je sestavni del in logično nadaljevanje številnih aktivnosti, ki so se začele sistematično izvajati že v preteklih letih (glej točko 1). Pregled literature je pokazal, da so se na primer zdravstvene organizacije v razvitem svetu že pred tridesetimi leti srečale in sočile z istimi kadrovskimi izzivi, kot jih ima policija danes. Empirično raziskovanje je pripomoglo k oblikovanju dobrih praks na področju načrtovanja nasledstev: strateško načrtovanje, določanje kompetenc, identifikacija in ocenjevanje potenciala, razvoj potencialov ter spremljanje in merjenje.

Teoretični okvir pomeni, da proučevani fenomen analiziramo z vidika ene teorije. Konceptualni okvir pa pomeni, da proučevani fenomen poskušamo razumeti in analizirati s pomočjo konceptov več in različnih teorij. Pregled literature je pokazal, da ne obstaja enotno in celovito razumevanje izrazov talent in potencial. Potencial je bolj nejasna in v prihodnost usmerjena dimenzija. Kompetence se lahko uporabljajo kot kazalniki potenciala, kompetenčni modeli pa kot podlaga za različne razvojne aktivnosti (Joss in drugi 2019). Naš namen ni bil prispevati k razvoju teorije, ampak uporabiti praktičen kompetenčni model v policiji kot podlago za razvoj uporabnega modela potenciala za vodenje. Poudariti želimo, da je kompetenčni model v policiji nastal na podlagi sistematičnega študija modeliranja kompetenc oziroma kot kombinacija klasične in kratke študije (glej točko 4.3), ni pa še bil empirično testiran. Ne glede na to ocenjujemo, da so vodstvene kompetence kompetenčnega modela v policiji primerna podlaga za našo raziskavo, ker odražajo poseben organizacijski kontekst.

Metodološke omejitve se nanašajo na zbiranje podatkov oziroma na velikost vzorca anketirancev v raziskavi. Pri predstavitvi metodologije smo navedli, da smo zaradi slabega odziva morali podaljšati zbiranje podatkov in dodatno spodbuditi ciljne skupine k sodelovanju v raziskavi. Analizirali smo 217 popolno izpolnjenih vprašalnikov. Menimo, da so rezultati raziskave pomembni, večji uvid pa bi dobili, če bi bil vzorec večji. Zaradi majhnega vzorca anketirancev podatkov o populaciji nismo zbirali. Druga metodološka omejitev je zagotavljanje objektivnosti ocenjevanja v sklopu vprašalnika, ki se nanaša na ocenjevanje vodstvenega potenciala. Pričakovali smo, da bodo ocene komandirjev in pomočnikov komandirjev precej stroge. Rezultati pa so pokazali, da so bile srednje vrednosti vedenjskih kazalnikov zelo visoke (od 4,0 do 4,5). Pri načrtovanju vprašalnika smo na to vplivali tako, da smo vedenjske kazalnike navedli v poljubnem vrstnem redu, tako da ocenjevalci na podlagi posamičnega vedenjskega kazalnika niso mogli avtomatično sklepati, na katero kompetenco se nanaša vedenjski kazalnik, ki ga ocenjujejo. Drugi ukrep je bil, da smo ta sklop umestili pred sklopom kazalniki potenciala.

7 PRIPOROČILA

7.1 Uvod

V tem poglavju na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega raziskovanja dajemo priporočila za uporabo modela potenciala za vodenje v policiji:

- priporočila za umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model policije,
- priporočila za vodje,
- priporočila za potencialne kandidate za vodje.

7.2 Priporočila za umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model policije

Umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model. V preglednici 6.16 (glej točko 6.5) smo na podlagi rezultatov raziskave predstavili predlog modela potenciala za vodenje. Pri vsaki vodstveni kompetenci so določeni trije vedenjski kazalniki, ki najbolj odražajo potencial za vodenje. Poudarjamo, da je to (prvi) predlog modela potenciala za vodenje, ki je nastal na podlagi kompetenčnega modela v policiji. Za empirično znanstveno potrditev predlaganega modela so potrebne dodatne študije. V točki 5.2 smo ugotavljali, da so za proučevanje napovednikov potenciala za vodenje najprimernejše longitudinalne študije istih oseb v različnih življenjskih obdobjih. Ne glede na to ocenjujemo, da predlagani model potenciala za vodenje v policiji odraža posebnosti proučevanega organizacijskega okolja in je uporabno praktično orodje za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj vodstvenega potenciala v policiji. Predlagamo, da se model potenciala za vodenje umesti v kompetenčni model policije.

Razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje. Podrobnejša priporočila za razvoj orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje smo podali že v prejšnji raziskavi (Durić 2018). Na tem mestu se bomo omejili na priporočila glede vsebinske umestitve predlaganega modela v procese presoje kompetenc in tehničnih možnosti v okviru informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi (v nadaljnjem besedilu: IS MUZA), ki je razdeljen na dva modula: 1) interni trg dela, znanja in priložnosti in 2) spremljanje razvoja zaposlenih, ki obsega upravljanje kompetenc, razvojni pogovor in ugotavljanje potreb po usposabljanjih. Pri postopku upravljanja kompetenc, ki temelji na vzpostavljenem kompetenčnem modelu, bosta vodja in javni uslužbenec opravila presojo oziroma samopresojo kompetenc. V

okviru razvojnih pogovorov bo omogočeno podajanje povratnih informacij na podlagi predhodne presoje razvitosti kompetenc. Informacijska rešitev IS MUZA bo vsebovala vprašalnike in omogočala zbiranje podatkov ter različne analize in poročila. Prva možnost vsebinske in tehnične umestitve modela za potencial za vodenje je ta, da se v okviru IS MUZA omogočijo zajem, analiza in izpis podatkov, ki se nanašajo na vedenjske kazalnike potenciala za vodenje. V praksi bi to pomenilo, da bi presojanje kompetenc potekalo običajno, iz zbranih podatkov pa bi bilo pri ocenjevanem posamezniku mogoče avtomatično ugotoviti in izpisati profil potenciala za vodenje. Na ta način bi IS MUZA lahko avtomatično ob vsaki (redni) presoji identificiral posameznike, ki imajo višje vrednosti pri vedenjskih kazalnikih, ki tvorijo potencial za vodenje. Druga možnost pa je, da se v okviru IS MUZA pripravi poseben vprašalnik na podlagi modela potenciala za vodenje v policiji in se presoja potenciala za vodenje izvaja ločeno od postopka presojanja kompetenc.

7.3 Priporočila za vodje

Usposabljanje za ocenjevanje kompetenc in potenciala za vodenje. V prejšnji raziskavi smo ugotavljali vlogo različnih ciljnih skupin pri identifikaciji, ocenjevanju in razvoju potenciala za vodenje. Rezultati so pokazali, da udeleženci raziskave odgovornost za identifikacijo potenciala pripisujejo najprej neposrednim vodjem, sledijo pa strokovne komisije, kadrovski strokovnjaki in psihologi. Vloga neposrednih vodij 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 (Durić 2018). Pri predstavitvi razvoja kompetenčnega modela v policiji (glej točko 4.3) smo navedli, da so v času izvajanja projekta in po njegovem koncu potekala številna usposabljanja, na katerih so se udeleženci usposobili za samostojno ocenjevanje (v izbirnih postopkih) in presojanje (v okviru presojanja kompetenc in razvojnih pogovorov) dejanske razvitosti temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc ter za razumevanje kompetenčnih profilov in ustrezno razlago rezultatov presojanja kompetenc. Vodje in kadrovski strokovnjaki iz policije so se usposabljali v programih, ki jih ponuja Upravna akademija, in v programih, ki jih je policija razvila sama na podlagi gradiv in pridobljenih izkušenj v času izvajanja projekta. Priporočamo, da se navedeni obstoječi programi nadgradijo z vsebinami, ki se nanašajo na predlagani model potenciala za vodenje v policiji, ali pa da se razvijejo poseben program usposabljanja za model, orodja in informacijske rešitve, ki se bodo v prihodnosti uporabljali za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje v policiji.

Usposabljanja vodij za različne vloge pri razvoju potencialov za vodenje. Pri pregledu elementov, procesov in dobrih praks načrtovanja nasledstev smo povzeli, da so vodje

na vseh ravneh aktivno vključeni v aktivnosti identifikacije in ocenjevanja potenciala za vodenje in da sodelujejo pri odločanju o razvrstitvah kandidatov v kadrovske bazene (Groves 2007). Kompetentni vodje imajo vlogo iskalcev talentov in pomagajo identificirati, mentorirati in razvijati prihodnje vodje (Tizer in drugi 2013). V okvir načrtovanja nasledstev – razvoj potencialov – se vključujejo ali integrirajo prakse s področja razvoja vodenja (Titzer in drugi 2014). Kritična dejavnika za uspeh razvoja potencialov sta vključenost vodij v vse faze načrtovanja nasledstev in razvijanje kulture razvoja vodenja (Groves 2007). Vodje nastopajo v naslednjih vlogah: vodja, učitelj, mentor, coach, promotor in tako dalje. Nekatere vsebine in veščine za posamezne vloge so že vključene v veljavni program usposabljanja Vodenje v policiji. Ker vsaka vloga vsebuje poglobljena znanja ter razvoj posebnih veščin in kompetenc, priporočamo, da se razvijejo posebni tematski programi usposabljanj in ponudijo vodjem na vseh treh organizacijskih ravneh. Menimo, da je program usposabljanja mentorstva na področju vodenja ključnega pomena za prenos izkušenj in razvoj vodstvenih kompetenc novih in prihodnjih vodij.

7.4 Priporočila za potencialne kandidate za vodje

Identifikacija in ocenjevanje potenciala za vodenje. Kaj na tem področju zagotavlja delodajalec sistemsko in kaj lahko naredijo potencialni kandidati in kandidatke za policijske vodje sami? Pri priporočilu glede razvoja orodij za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje smo navedli dve možnosti: a) umestitev v veljavni sistem presojanja kompetenc in b) razvoj samostojnega orodja (vprašalnik) za identifikacijo in ocenjevanje potenciala za vodenje. Na tem mestu priporočamo dodatne aktivnosti za vse zaposlene oziroma potencialne kandidate za vodje. Na podlagi modela potenciala za vodenje in vodstvenih kompetence je mogoče tudi pripraviti:

- promocijska gradiva za promocijo vodstvenih karier v policiji,
- vprašalnike za samooceno potenciala za vodenje v policiji,
- vprašalnike za ocenjevanje potenciala za vodenje po metod 360 stopinj.

Razvoj potenciala in vodstvenih kompetenc. V prejšnji raziskavi (Durić 2018) in pri pregledu literature v tej raziskavi je bil poudarek na razvoju potenciala za vodenje, ko so posamezniki že vključeni v kadrovske bazene in vključeni v razne razvojne aktivnosti. Na tem mestu in v skladu s prejšnjim priporočilom predlagamo, da se čim večjemu številu zaposlenih – potencialnih kandidatov za vodje, ki (še) niso identificirani kot »visoki potenciali«, omogoči čim večja udeležba: a) v različnih programih, v katerih lahko razvijajo socialne veščine in vodstvene kompetence, in b) v programih kroženja na različnih delovnih mestih, na katerih lahko razvijajo vodstvene kompetence. Merjenje

potenciala za vodenje in vodstvenih kompetenc pred izvajanjem teh aktivnosti in po njem je lahko dodaten ukrep za identifikacijo potenciala za vodenje in merjenja napredka pri razvoju vodstvenih kompetenc. Menimo, da bi delodajalec na ta način spodbudil več samoiniciativnosti za razvoj potenciala za vodenje in vodstvenih kompetenc pri prihodnjih kandidatih za policijske vodje.

8 SKLEP

8.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti povezave med vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc in elementi integriranega modela potenciala za vodenje ter na podlagi razumevanja povezav med navedenimi spremenljivkami predlagati model potenciala za vodenje v proučevani organizaciji – policiji.

Na podlagi namena raziskave smo določili cilje, ki jih navajamo in komentiramo v nadaljevanju.

1. Analizirati teoretične pristope in opravljene raziskave na področju potenciala za vodenje

Uporabna vrednost raziskave prispeva k razvoju modela potenciala za vodenje v policiji na podlagi vodstvenih kompetenc v okviru kompetenčnega modela policije. Oba koncepta smo analizirali skozi prizmo teoretičnih in praktičnih pristopov menedžmenta talentov, načrtovanja nasledstev, modeliranja kompetenc in modelov potenciala za vodenje. Skupne ugotovitve na področju menedžmenta talentov so, da je poudarek na pomembnosti strateškega in sistematičnega pristopa pri identifikaciji vlog v organizaciji, ki najbolj prispevajo k uspešnosti in diferenciranemu pristopu upravljanja zaposlenih in izvajanja kadrovske aktivnosti (McDonnell in Wiblen 2021). V praksi se to izraža v (spremenjenih) identifikaciji, selekciji, razvijanju, uporabi in zadrževanju talentov v organizacijah (Scott in Reynolds 2010). Načrtovanje nasledstev se nanaša predvsem na vodstvena delovna mesta in zagotavljanje potencialnih naslednikov za zasedbo vodstvenih delovnih mest, ko ta zaradi različnih razlogov postanejo nezasedena. Dobre prakse na tem področju obsegajo strateško načrtovanje, določanje kompetenc, identifikacijo in ocenjevanje potencialov, razvoj potencialov ter spremljanje in merjenje (Titzer in Shirey 2013). V nadaljevanju smo ugotovili, da sodobno načrtovanje nasledstev odraža premik k modelu strateške usmeritve razvijanja kompetenc za vodenje v prihodnosti (Wainright in drugi 2021). Kompetenčni model, ki vsebuje vodstvene kompetence za različne ravni vodenja, je temelj za vse elemente in procese v okviru sistema načrtovanja nasledstev (Carriere in drugi 2009). Podrobneje smo predstavili vodstvene kompetence v okviru kompetenčnega modela policije. Integrirani model potenciala za vodenje združuje ideje o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju najpomembnejših značilnosti in veščin posameznikov z visokim potencialom. Na podlagi ugotovitev delnih raziskav tega modela v policiji (Durić 2018; Durić in Pogorevčnik 2022), da je mogoče integrirani model potenciala za vodenje uporabiti za oblikovanje modela

potenciala za vodenje v policiji, smo se odločili, da v tej raziskavi proučimo povezavo gradnikov tega modela z vedenjskimi kazalniki vodstvenih kompetenc.

2. Ugotoviti zaznave policijskih vodij o temeljnih, razvojnih in kariernih dimenzijah potenciala za vodenje

Ugotovili smo, da policijski vodje najvišje vrednosti pripisujejo gradnikom učenje (razvojne dimenzije), kognitivne lastnosti (temeljne dimenzije) in vodenje (karierne dimenzije), kar je v skladu s teoretičnimi domnevami in ugotovitvami prejšnjih raziskav, da temeljne in razvojne dimenzije lahko napovedujejo potencial za vodenje za različne skupine karier in bazenov talentov, ne glede na karierno pot. Najvišje srednje vrednosti pri večini gradnikov so pri anketirancih z vodstvenimi izkušnjami od 4 do 10 let, kar se ujema z ugotovitvijo prejšnje raziskave (Durić 2018), da se ocene izkušenejših in bolj usposobljenih vodij približujejo teoretični konceptualizaciji integriranega modela potenciala za vodenje. Mogoča razlaga je, da vodje z nabiranjem delovnih in vodstvenih izkušenj tudi spoznavajo pomen in vpliv različnih dimenzij in gradnikov, ki so pomembni za razvoj vodstvenih kompetenc.

3. Ugotoviti stališča policijskih vodij o povezavah med vodstvenimi kompetencami in kazalniki potenciala za vodenje

Policijski vodje na vseh treh organizacijskih ravneh so izbirali od najmanj enega do največ tri vedenjske kazalnike pri vseh osmih vodstvenih kompetencah, ki po njihovem mnenju najbolj izražajo potencial za vodenje. Naša domneva je bila, da trditve, ki bodo največkrat izbrane, nakazujejo vzorec potenciala za vodenje. Opravljene se bile analize za celoten vzorec (skupaj in po organizacijskih ravneh) in razčlenjeno za lokalno raven (komandir in pomočnik komandirja). Izražen vzorec kazalnikov potenciala za vodenje je bil podlaga za primerjavo z ocenami potenciala za vodenje, ki so jih podali komandirji policijskih postaj in pomočniki komandirjev policijskih postaj.

4. Ugotovitvi ocene policijskih vodij o potencialu za vodenje na podlagi vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc

Glavni razlog za to ciljno skupino je, da komandirji in njihovih pomočniki neposredno delajo s policisti in policistkami, potencialnimi kandidati za vodstveno karierno pot, ki se praviloma in formalno začne na delovnih mestih pomočnik komandirja policijske postaje in komandir policijske postaje. Anketiranci so na podlagi seznama naključno navedenih vedenjskih kazalnikov vodstvenih kompetenc ocenjevali konkretno osebo v njihovi enoti (policista ali policistko), ki jo zelo dobro poznajo in za katero menijo, da

ima potencial za vodenje in da lahko v prihodnosti (ob dodatnem razvoju in izkušnjah) postane dober/dobra policijski/policijska vodja. Namen je bil ugotoviti, ali obstajajo vsebinske podobnosti med vzorci rezultatov ocene potenciala za vodenje (ta cilj) in kazalniki potenciala za vodenje (prejšnji sklop). Vzorci rezultatov obeh analiz so precej podobni, nakazujejo pa tudi razlike v razumevanju potenciala za vodenje med vodji na treh organizacijskih ravneh. Rezultati o kazalnikih potenciala za vodenje, kjer so vodje na vseh treh organizacijskih ravneh izbirali najprimernejše kazalnike potenciala, nakazujejo idealen ali pričakovan vzorec. Vsebina izbranih kazalnikov je usmerjena v proces vodenja ljudi in dela oziroma organizacijskih enot. Rezultati o ocenah potenciala za vodenje, pri katerem so komandirji in pomočniki komandirjev ocenjevali pogostost vedenjskih kazalnikov pri policistih in policistkah, ki imajo po njihovem mnenju potencial za vodenje, nakazujejo praktičen vzorec. Vsebina izbranih kazalnikov bolj odraža operativno delo policistov in policistk oziroma vidike vodstvenih izkušenj, ki jih ti pridobivajo, razvijajo in izražajo pri svojem vsakdanjem delu. Razlike med ocenami komandirjev in pomočnikov komandirjev so minimalne.

5. Na podlagi ugotovitev predlagati model potenciala za vodenje v policiji in podati priporočila za njegovo uporabo za identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potenciala za vodenje v policiji

Na podlagi ugotovitev v teoretičnem in empiričnem delu smo predlagali model potenciala za vodenje v policiji (preglednica 6.16), ki pri vsaki vodstveni kompetenci vsebuje tri vedenjske kazalnike, ki najbolj odražajo potencial za vodenje. Prav tako smo podali priporočila za umestitev modela potenciala za vodenje v kompetenčni model policije, priporočila za vodje in priporočila za potencialne kandidate za vodje.

9 LITERATURA

- Arvey, R. D., Wang, N., Song, Z., in LI, W. D. (2014). The biology of leadership. V: *The Oxford Handbook of leadership and organizations*, ur. D. Day, 75–91. Oxford: Oxford University Press.
- Barret, G. V., in Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012–1024.
- Cadmus, E. (2006). Succession Planning: Multilevel Organizational Strategies for the New Workforce. *JONA: Journal of Nursing Administration*, 36 (6), 298–303.
- Carriere, B. K., Muise, M., Cummings, G., in Newburn-Cook, C. (2009). Healthcare succession planning: an integrative review. *Journal of Nursing Administration*, 39 (12), 548–555.
- Collins, S. K., in Collins, K. S. (2007). Changing workforce demographics necessitates succession planning in healthcare. *The Health Care Manager*, 26 (4), 318–325.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., in Michaels, E. (1998). The war for talent, *McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Charan, R., Droter, S., Noel, J., in Jonasen, K. (2024). *The Leadership Pipeline: Developing Leaders in the Digital Age*. 3. izdaja. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Church, A. 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, A. H., in Silzer, R. (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.
- Collings, D. G., in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, (19), 304–313.
- Conger, J. A., in Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. December 2003.
- Davies, B., in Davies, B. J. (2012). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24, 418–426.
- Day, D. V. (2007). *Developing Leadership Talent: A Guide to Succession Planning and Leadership Development*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management Foundation.
- Dunnette, M. D. (1971). The assessment of managerial talent. V: *Advances in psychological assessment* (vol. 2), ur. McReynolds, P., 79–108.
- Durič, Dž. (2018). *Izbirni postopki vodstvenega kadra – končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durič, Dž. (2022). *Evalvacija programa usposabljanja Vodenje v policiji: končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna

- policijska uprava.
- Durič, Dž., in Pogorevčnik, M. (2021). *Anketa o zaposlitvenih možnostih v policiji 2021 – poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava.
- Durič, Dž., in Pogorevčnik, M. (2022). Identifikacija potencialov za vodenje v policiji. V: *Drugi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji*, ur. Džemal Durič in Aleksander Koporec Oberčkal, 122–144. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava.
- Gallardo, L. (2018). Promoting Public Sector Sustainability Through Participation. V: *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, ur. Gordon, P. A., in Overbey, J. A., 105–124. Cham: Palgrave Macmillan.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., in Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (4), 457–473.
- Giambattista, R. C., Rowe, W. G., in Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16, 963–991.
- Goleman, D. (1981). The new competency tests: Matching the right people to the right jobs. *Psychology Today*, 15 (1), 35–46.
- Griffith, M. B. (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 26. julij 2012.
- Griffiths, B., in Washington, E. (2015). *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239–260.
- Hibbler-Britt, L. M., in Copeland Eheatley, A. (2018). Succession Planning in Family-Owned Business. V: *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, ur. Gordon, P. A., in Overbey, J. A., 75–88. Cham: Palgrave Macmillan.
- Hoffmann, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., in Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 347–381.
- IS MUZA (2026). Vzpostavitev informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi. Dostopno na: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/vzpostavitev-informacijskega-sistema-za-upravljanje-in-razvoj-zaposlenih-v-drzavni-upravi-muza/> (6. januar 2026).
- Jooss, S., McDonnell, A., in Burbach, R. (2019). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (21), 1–27.

- Juričko, A. (2022). *Razvoj kompetenčnega modela v policiji: zaključno poročilo projekta in priporočila Skupine Primera*. Ljubljana: Skupina Primera.
- Juričko, A., in Tacer, B. (2022). Koraki do uporabnega kompetenčnega modela. V: *Drugi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji*, ur. Džemal Durić in Aleksander Koporec Oberčkal, 191–203. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava.
- Juričko, A., Jotić, M., Legnar, M., in Tacer, B. (2023). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc v policiji*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija.
- Kolektivna pogodba za dejavnost javni red in varnost (KPDJRV). Uradni list RS, št. 99/24. Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=KOLP696> (6. januar 2026).
- Kolektivna pogodba za policiste (KPP). Uradni list RS, št. 41/12, 97/12, 41/14, 22/16 in 71/23. Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=KOLP342> (6. januar 2026).
- Lee, S. K., Lim, G. H., in Lim, W. S. (2018). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
- Le Deist, F. D., in Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
- McCall, M. W. Jr., in McCauley, C. 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, C. D., in McCall Jr., M. W., 3–15. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for »intelligence«. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J., in Lamare, R. (2016). Beyond managerial and leadership elites: »Key group« identification and differential reward architectures in multinational companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1299–1318.
- McDonnell, A., in Wiblen, S. (2021). *Talent management: a research overview*. London: Routledge.
- Mellahi, K., in Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs, *Journal of World Business*, 45, 143–149.
- Melton, L. C. (2018). Succession Planning Research in the Educational Sector. V: *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, ur. Gordon, P. A., in Overbey, J. A., 175–186. Cham: Palgrave Macmillan.
- Meyers, M. C., in van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49 (2), 192–203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., in Drier, N. (2020). HR managers' talent

- philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., in Axelord, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School.
- Moss Richins, S. (2018). Succession Planning in Non-Profit Healthcare Organizations. V: *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, ur. Gordon, P. A., in Overbey, J. A., 49–62. Cham: Palgrave Macmillan.
- Nijisz, S., Gallardo-Gallardo, E., Driew, N., in Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180–191.
- Odiorne, G. S. (1984). *Human Resources Strategy: a Portfolio Approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- OECD. (2021). *Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah*. Poročilo, ki ga je OECD pripravil za slovensko predsedovanje Svetu Evropske unije. Dostopno na: <https://podatki.gov.si/dataset/studija-o-ravnanju-s-starejsimi-zaposlenimi-in-talenti-v-evropskih-javnih-upravah> (9. oktober 2025).
- Othman, M. I., Oweidat, I., Nashwan, A. J., Hijaz, H., in Abu Jaber, A. (2024). Identifying and selecting the next generation of nursing leaders through effective succession planning: a policy analysis. *Discover Health Systems*, 4. september 2024.
- Paese, M. 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.
- Phillips, L. K. (2020). Concept analysis: Succession planning. *Nursing Forum*, 2020, 1–7.
- Policija. (2022). Projektna skupina za razvoj kompetenčnega modela v policiji – končno poročilo in priporočila. Interni dokument (024-259/2019/228 (206-06)), 12. april 2022.
- Policija. (2025). Načrt dela policije 2025. Dostopno na: https://www.policija.si/images/stories/O_Policiji/NacrtiPorocila/NacrtDelaPolicije2025.pdf (6. januar 2026).
- Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije za obdobje 2026–2035 (ReDRPPol26-35). Uradni list RS, št. 84/25. Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=RESO163> (6. januar 2026).
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (4th ed.). New York: American Management Association.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99.
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (5th ed.). New York: American Management Association.
- Schippmann, J. 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, J. C., in Reynolds, D. H. (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–xxxi. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Shet, S. V., in Bajpai, A. (2021). Integrating competency modeling in talent management: Framework for implications in a disruptive environment. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 177–187. <https://doi.org/10.1002/tie.22246>.
- Shirey, M. R. (2008). Building the Leadership Development Pipeline: A 5-Step Succession Planning Model. *Clinical Nurse Specialist*, 22 (5), 214–217.
- Silzer, R. F., in Borman, W.C. (2017). The potential for leadership. V: *The Oxford Handbook of Talent Management*, ur. Dvid G. Colings, Kamel Mellahi in Wayne F. Cascio, 87–114. Oxford: Oxford University Press.
- Silzer, R., in Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.
- Silzer, R., in Church, A. H. (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, R., in Davis, S. L. (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.
- Silzer, R., in Dowel, B. E. (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.
- Sklep programskega sveta Policijske akademije: 52-4/2023, 29. december 2023.
- Sparrow, P. R., in Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resources Management Review*, 25, 249–263.
- Spencer, L. M., in Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12 (5), 264–272.
- Svetlik, I., in Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V: *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 190–232. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thunnissen, M., Boselie, P., in Fruytier, B. (2013). A review of talent management: »Infancy or adolescence?«, *The International Journal of Human Resources Management*, 24,

1744–1761.

- Titzer, J. L., in Shirey, M. R. (2013). Nurse Manager Succession Planning: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 48 (3), 155–164.
- Titzer, J. L., Phillips, T., Tooley, S., Hall, N., in Shirey, M. (2013). Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence. *Journal of Nursing Management*, 21, 971–979.
- Titzer, J. L., Shirey, M. R., in Hauck, S. (2014). A Nurse Manager Succession Planning Model With Associated Empirical Outcomes. *The Journal of Nursing Administration*, 44 (1), 37–46.
- Vaiman, V., Collings, D. G., in Scullion, H. (2017). Contextualising talent management (Editorial). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 294–297.
- Wainright, C. F., York, G. S., in Wyant, D. K. (2021). Strategic Succession Planning for Healthcare Executives: A Forgotten Imperative. *Journal of Health Administration Education*, 38 (3), 809–838.
- Wiblen, S. (2019). e-Talent in talent management, V: *e-HRM: Digital Approaches, Directions and Applications*, ur. Thite, M, 153–171. Milton Park: Routledge.
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Sri Susilanningsih, F. Ramoo, V., in Somantri, I. (2023). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. *Healthcare* 2023, 11, 454.
- Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS)*. Uradni list RS, št. 95/24. Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8826> (6. januar 2026).

