

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KOMPETENČNI MODEL POLICISTA SPECIALNE ENOTE  
POLICIJE IN PROCES VKLJUČEVANJA NOVINCEV**

Ljubljana, september 2020

BORIS FLUHER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boris Fluher, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Kompetenčni model policista Specialne enote policije in proces integracije novincev, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KOMPETENCE IN KOMPETENČNI MODELI</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Kompetence posameznika</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Sestavine kompetenc .....	6
1.1.2 Razvrstitev kompetenc po ravneh .....	7
1.1.3 Razvrstitev kompetenc po dimenzijah .....	10
1.1.4 Ključne kompetence posameznika.....	10
<b>1.2 Kompetenčni model</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Izdelava modela ključnih kompetenc.....	13
1.2.2 Koraki za izdelavo modela ključnih kompetenc.....	14
1.2.3 Metode za analizo dela.....	15
1.2.4 Metode določanja kompetenc .....	17
1.2.5 Metode merjenja ključnih kompetenc pri zaposlenih .....	18
1.2.6 Ocenjevalne lestvice .....	21
1.2.7 Uporaba kompetenčnega modela.....	23
<b>2 PROCES VKLJUČEVANJA NOVINCEV</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1 Razlogi, prednosti in načini vključevanja novincev</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2 Socializacija kot del vključevanja novincev</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3 Sestavni procesi vključevanja novincev</b> .....	<b>30</b>
2.3.1 Mentorstvo.....	30
2.3.2 Pripravnništvo.....	30
2.3.3 Kroženje .....	31
2.3.4 Poskusno delo .....	32
2.3.5 Organizacijsko uglasovanje .....	32
<b>2.4 Program vključevanja novincev</b> .....	<b>34</b>
<b>3 OPIS RAZISKOVALNEGA KONTEKSTA: SPECIALNA ENOTA POLICIJE</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Specialna enota Policije – Rdeči panterji</b> .....	<b>36</b>
3.1.1 Organizacijska struktura.....	38
3.1.2 Kadrovanje .....	42
3.1.3 Uvodno usposabljanje policistov SE .....	44
<b>4 ANALIZA KOMPETENC IN OBLIKOVANJE MODELA KLJUČNIH KOMPETENC</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 Proces oblikovanja modela ključnih kompetenc</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2 Stanje na področju kompetenc v Specialni enoti policije</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 Pregled kompetenc v tujih enotah in primerljivih poklicih</b> .....	<b>48</b>

<b>4.4 Analiza dela .....</b>	<b>50</b>
4.4.1 Analiza delovnih nalog .....	51
4.4.2 Ocena tveganja na delovnem mestu.....	51
4.4.3 Analiza zahtev dela .....	51
<b>4.5 Metoda kritičnih dogodkov .....</b>	<b>53</b>
<b>4.6 Nabor kompetenc .....</b>	<b>54</b>
<b>4.7 Analiza intervjuja in fokusne skupine .....</b>	<b>57</b>
<b>4.8 Model ključnih kompetenc policista Specialne enote.....</b>	<b>57</b>
<b>5 ANALIZA INTEGRACIJE NOVINECV IN OBLIKOVANJE MODELA ZA</b>	
<b>VKLJUČEVANJE NOVINECV .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1 Stanje na področju integracije novincev v Specialni enoti policije.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 Pregled procesa integracije v tujih specialnih enotah in podobnih poklicih .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3 Analiza anketnega vprašalnika .....</b>	<b>63</b>
<b>5.4 Ugotovitve .....</b>	<b>65</b>
<b>5.5 Model integracije novincev .....</b>	<b>67</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>71</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Temeljne kompetence .....</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2: Managerske kompetence .....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 3: Pet stopenjska ocenjevalna numerična lestvica .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 4: Štiristopenjska lestvica z opisnimi oznakami .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 5: Štiristopenjska lestvica pogostosti opazovalnega vedenja .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 6: Primer štiri stopenjske vedenjsko sidrane lestvice .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 7: Primer lestvice opazovanja vedenja .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 8: Prednosti ugotavljanja uspešnosti s pomočjo kompetenc za organizacijo in posameznika .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 9: Prednosti in koristi uvajanja .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 10: Aktivnosti uvajanja po fazah zaposlitve .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 11: Vsebine splošnega in specialističnega dela programa uvajanja.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 12: Opis policijskih specialnosti.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 13: Opis delovnega mesta policista SE.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 14: Preverjanje telesnih sposobnosti .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 15: Kompetenčni model policista SE .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 16: Skupne kompetence nekaterih tujih specialnih enot in primerljivih poklicev .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 17: Primerjava modela kompetenc SE s kompetencami tujih enot .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 18: Pregled operativnega dela SE v letu 2019.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 19: Analiza zahtev dela za policista SE .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 20: Kompetence, ki izhajajo iz metode kritičnih dogodkov.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabela 21: Nabor potrebnih kompetenc .....</i>	<i>55</i>

<i>Tabela 22: Kompetence pridobljene na podlagi intervjujev in fokusne skupine</i> .....	57
<i>Tabela 23: Model ključnih kompetenc policista SE</i> .....	58
<i>Tabela 24: Procesi integracije v tujih enotah</i> .....	62
<i>Tabela 25: Integracija</i> .....	64
<i>Tabela 26: Pregled rezultatov drugega sklopa anketnega vprašalnika</i> .....	65
<i>Tabela 27: Model za integracijo novincev v SE</i> .....	68
<i>Tabela 28: Letnice ustanovitve prvih policijskih specialnih enot v Evropi</i> .....	5
<i>Tabela 29: Delovne naloge policista SE pri taktičnem delovanju</i> .....	11
<i>Tabela 30: Delovne naloge policista SE pri streljanju</i> .....	12
<i>Tabela 31: Delovne naloge policista SE pri borilnih veščinah in praktičnemu postopku</i> .....	13
<i>Tabela 32: Ocena tveganja na delovnem mestu policist SE</i> .....	14
<i>Tabela 33: Rezultati vprašanj iz Likertove lestvice</i> .....	31

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Pristopi k izdelavi kompetenčnih modelov</i> .....	13
<i>Slika 2: Osnovni koraki pri oblikovanja kompetenčnega modela</i> .....	14
<i>Slika 3: Vsebina rednega letnega razgovora vodje s sodelavcem</i> .....	19
<i>Slika 4: Faze organizacijske socializacije</i> .....	29
<i>Slika 5: Znak Specialne enote Policije</i> .....	38
<i>Slika 6: Organigram Specialne enote UPS GPU</i> .....	39
<i>Slika 7: Sestava operativne skupine</i> .....	40
<i>Slika 8: Seleksijski postopek</i> .....	43
<i>Slika 9: Postopek uvodnega usposabljanja policistov SE</i> .....	44
<i>Slika 10: Proces oblikovanja modela ključnih kompetenc za policista SE</i> .....	46
<i>Slika 11: Preverjanje kompetenc pred usposabljanjem</i> .....	47
<i>Slika 12: Preverjanje kompetenc med usposabljanjem</i> .....	48
<i>Slika 13: Procesi integracije v SE</i> .....	61
<i>Slika 14: Nov model integracije v SE</i> .....	67
<i>Slika 15: Incidenti z visoko stopnjo nasilja v zahodni Evropi od leta 1970 - 2016</i> .....	4
<i>Slika 16: Organigram Policije</i> .....	6
<i>Slika 17: Štiri stopenjska lestvica povprečnih ocen</i> .....	28

## **KAZALO PRILOG**

<i>Priloga 1: Nastanek vojaških in policijskih specialnih enot</i> .....	1
<i>Priloga 2: Organigram policije</i> .....	6
<i>Priloga 3: Podroben pregled kompetenc tujih specialnih enot in primerljivih poklicev</i> .....	7
<i>Priloga 4: Analiza delovnih nalog</i> .....	11
<i>Priloga 5: Ocena tveganja na delovnem mestu policista SE</i> .....	14
<i>Priloga 6: Opis in analiza kritičnih dogodkov</i> .....	16
<i>Priloga 7: Analiza intervjuja s psihologinjo in vodjem OOD ter analiza fokusne skupine</i> .....	18
<i>Priloga 8: Procesi integracije v tujih enotah</i> .....	22
<i>Priloga 9: Anketni vprašalnik</i> .....	24
<i>Priloga 10: Metodologija anketnega vprašalnika</i> .....	28
<i>Priloga 11: Podrobna analiza anketnega vprašalnika</i> .....	29

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**ATJ Lučko** – Antiteroristična jedinica Lučko

**BARS** – (angl. Behaviorally Anchored rating Scales); vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica

**BOS** – (angl. Behavioral Observation Scales); lestvica opazovanja vedenja

**ESD** – Enota za specialno delovanje

**GBL** – Gasilka brigada Ljubljana

**GPU** – Generalna policijska uprava

**JLA** – Jugoslovanska ljudska armadna

**MORiS** – Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije

**OOD** – Oddelek za operativno delovanje

**RSNZ** – Republiški sekretariat za notranje zadeve

**SE** – Specialna enota

**SEK BW** – Spezialeinsatzkommando Baden-Württemberg

**SV** – Slovenska vojska

**SWAT** – Special weapons and tactics

**TO** – Teritorialna obramba

**TOC** – Taktični operativni center

**UPS** – Uprava za policijske specialnosti

**VS** – Vodja skupine

**ZEM** – Zaščitna enota milica

## UVOD

Kompetence so bile pred industrializacijo zelo uveljavljene, pomembne in natančno določene, saj se je za mojstra, ki je opravljal nek rokodelski poklic, točno vedelo, katera znanja in sposobnosti mora imeti oziroma se jih priučiti, da bo poklic opravljal uspešno. V času industrializacije so bile že skoraj pozabljene, saj so delavci večinoma opravljali le manjši del avtomatiziranega delovnega procesa, zato potrebe po specifičnem znanju ali sposobnostih ni bilo. Kompetence se danes, ko se pri delu išče raznolikost, inovativnost, kreativnost in se delodajalci zavedajo, da ni vsak zaposlen primeren za vsako nalogo, vztrajno vračajo v podjetja in organizacije. Med prvimi se je s kompetencami ukvarjal McClelland (1973) in izpostavil, da za uspešno opravljanje nekega dela oziroma poklica niso dovolj le inteligentnost in formalna izobrazba, ampak tudi posameznikove osebne lastnosti, ki jih ne more razviti le z učenjem, kot so vztrajnost, motivacija, intuitivnost ali spretnost. Vsako delo je specifično in kot takšnega ga moramo tudi obravnavati, zato je veliko bolj smiselno preverjati posameznikovo primernost za konkretno delovno nalogo (njegovo kompetentnost), kot pa testirati njegovo splošno inteligentnost (Boyatzis, 1982).

Ugotavljanje kompetenc je zelo težavna naloga, saj jih lahko opazujemo le pri neposrednem delu in v simulacijah, katera pa morajo biti dovolj kompleksna, da posameznikove zmožnosti pridejo do izraza. Uveljavile so se predvsem zaradi potreb organizacij, ki so tako lažje opisale kaj na konkretnih delovnih mestih pričakujejo od novo zaposlenih. Z uporabo kompetenčnih modelov si lažje predstavljajo kako bo posameznik opravljal delovne naloge in se vedel v novem delovnem okolju oziroma pri opravljanju določenega poklica (Boštjančič, 2011). Nekateri poklici pa so tako specifični, da je zanje izredno težko določiti kompetence, ki bi jih zaposleni moral imeti. Gre za službe, ki so unikatne v svojem početju, ker opravljajo delo, ki ga nihče drug ne more, in ni nikogar drugega, ki bi ga opravil, če njim ne uspe. En od takih poklicev je policist specialne enote (v nadaljevanju SE).

Čeprav so posebne vojaške enote, ki so bile deležne kvalitetnejšega urjenja in imele boljša orožja obstajale že v civilizacijah pred našim štetjem, se je pravi razmah specialnih enot zgodil šele med drugo svetovno vojno (Ryan, 2019). Zaradi učinkovite nemške taktike hitre vojne (nem. *blietzkrieg*), ki je zadala zaveznikom veliko škode, je predsednik vlade Združenega kraljestva Winston Churchill, zahteval posebno izurjene vojake, ki bi lahko zadali strah in teror med sovražnikovimi vrstami. Poimenovali so jih komandosi in jih izbirali med vojaki, ki so se na bojišču posebej izkazali s svojim pogumom in dejanji. Urjenje je bilo za tiste čase inovativno, fizični zahtevno in zelo napredno v primerjavi s klasično vojsko. Ker je bilo usposabljanje dolgotrajno in finančno zelo potratno, jih niso uporabljali kot del klasičnih vojaških sil, ampak so jih pošiljali za sovražnikove linije, kjer so opravljali posebne in tajne naloge (Haskew, 2007).

Po koncu vojne je sledilo obdobje miru in evropske države so financiranje in usposabljanje specialnih enot večinoma opustile. Nato pa se je konec 60. in v začetku 70. let pojavljalo vedno več skupin in posameznikov, ki se niso strinjale z obstoječim in uveljavljenim družbenim sistemom in razdelitvijo moči v družbi. Bili so dobro organizirani in izurjeni, s svojimi napadi pa so povzročali veliko škode in strahu v družbi. Pojavili so se prvi teroristi. Ker je bila moč in

brutalnost, s katero so skupine delovale nekaj, s čimer se varnostni organi do tedaj še niso srečali, ob enem pa ni bila usmerjena le v nosilce oblasti, ampak v nedolžne ljudi, je bil potreben takojšen odziv. Ker vojska ne sme posredovati na ozemlju države, če niso razglašene izredne razmere ali vojno stanje, običajne policijske enote in drugi varnostni organi pa niso bili kos naraščajoči varnostni problematiki, je bilo potrebno ustanovit nove, policijske specialne enote, katerih primarna naloga bo boj proti terorizmu. Formirati so se začele policijske in žandarske enote, ki so delovale kot pol vojaške enote, katerih pripadniki so bili posebno izbrani in izurjeni v nekonvencionalnih tehnikah bojevanja, ki ni imeli nič s klasičnim policijskim delom (Tomšič, 2013).

Danes pripadniki policijskih specialnih enot opravljajo naloge, ki so izredno rizične in nevarne, ob tem pa zavestno izpostavljajo svoje zdravje in življenje za življenje drugih ali interese države. Specialna enota slovenske policije (SE) posreduje v situacijah, ko redni varnostni organi z opremo in znanjem, ki ga imajo, niso kos varnostni situaciji oziroma je posredovanje zanje preveč tvegano in nevarno. Najbolj pogosta delovna področja so boj proti terorizmu in organiziranemu kriminalu, ter prijetje posebno nevarnih in oboroženih storilcev. Ker te enote opravljajo posebne naloge, potrebujejo tudi ljudi s posebnimi zmožnostmi oziroma kompetencami.

Največji problem, s katerimi se srečujejo moderne specialne enote po Evropi in tudi v Sloveniji, ni povečano število varnostnih situacij, ampak pomanjkanje kadra. V slovensko policijo, podoben trend velja tudi za slovensko vojsko, se vsako leto zaposli manj kandidatov (Policija, 2000, 2010, 2019). Poklic policista postaja manj zanimiv in priljubljen kot desetletja nazaj in ker se v specialno enoto kadruje izključno iz policijskih vrst, je posledično tudi kandidatov za SE vedno manj. Zelo podobne podatke navajajo tudi druge Evropske enote, s katerimi SE sodeluje v okviru medsebojnega sodelovanja v organizaciji ATLAS. Iz enote, zaradi starosti in poškodb, odhaja vedno več policistov, medtem ko je priliv novih premajhen. Seleksijski postopek za nove pripadnike v Sloveniji poteka približno na dve leti, saj v slovenski policiji ni dovolj kadra, da bi ga lahko izvajali vsako leto, uspešno pa ga v povprečju opravi le 10% vseh prijavljenih kandidatov. Zasedenost enote je približno 80% in ker se standardov in zahtevnosti ne sme spuščati, je toliko bolj pomembno, da se med vsemi kandidati izbere prave ljudi. Ugotavljanje primernosti kandidatov v seleksijskem postopku ni sistematična, saj SE nima izdelanega kompetenčnega modela, ki bi določal standarde, sposobnosti in znanja, ki jih policist SE mora imeti in bi inštruktorjem pomagal pri selekciji ustreznega kadra.

Z raziskavo želim odgovoriti na naslednji vprašanji »Kateri so ključni elementi kompetenčnega modela policista Specialne enote?« in »Kakšen je obstoječi sistem integracije novincev in kakšen naj bi bil optimalen sistem?«.

Namen magistrskega dela je ponuditi sistematičen pristop k reševanju težav s pomanjkanjem kadra in prispevati k večjemu zavedanju o pomembnosti ključnih kompetenc pri zaposlovanju v Specialno enoto Policije. Zato želim izdelati model ključnih kompetenc za policista SE, ki bo vseboval najpomembnejše in delovno specifične kompetence, ki so nujno potrebne za opravljanje tega dela. Z opredelitvijo in ugotavljanjem ključnih kompetenc bodo jasneje izražena pričakovanja



do kandidatov in opredeljeni standardi za njihovo uspešnost. Prav tako bo potekalo ocenjevanje kandidatov bolj veljavno in objektivno, kar bo pripomoglo do pravilne izbire novih sodelavcev. Predlagani model ključnih kompetenc bo služil tudi kot osnova za vzpostavitev učinkovitega sistema integracije novincev, ki bo trajal manj časa in bo usmerjen k učinkovitejšemu delu, kar bo tema drugega dela mojega magistrskega dela. Po končanem uvodnem usposabljanju, kandidati v povprečju potrebujejo tri do pet let, da pričnejo delati samostojno in učinkovito. Čeprav gre za zahtevno delo z veliko odgovornostjo, je to časovno obdobje, po mojem mnenju, mnenju vodstva in v primerjavi s tujimi specialnimi enotami s katerimi sodelujemo, predolgo. Program integracije, ki bi omogočale hitrejšo in učinkovitejšo vključitev v delovni proces, SE nima, prav tako pa se s tem področjem nihče ne ukvarja. Rad bi sestavil konkreten nabor aktivnosti in procesov, ki bodo omogočale uspešno vključitev novincev v delovno okolje in jih pripeljale do željene učinkovitosti v čim krajšem času.

Cilj magistrskega dela je podrobneje preučiti literaturo s področja kompetenc, preučiti kompetenčne modele drugi specialnih enot in podobnih poklicev, podrobno analizirati delo in potrebe SE ter izdelati model ključnih kompetenc. V modelu želim določiti ključne kompetence policista SE, s pomočjo katerega bomo lahko natančno opredelili sposobnosti, lastnosti in zmožnosti, ki so pri posameznikih zaželeni in jih je moramo iskati. To bo pripomoglo k uspešnejšem in predvsem bolj učinkovitem privabljanju in selekciji novih kandidatov. Model ključnih kompetenc bo podlaga za drugi cilj magistrskega dela, ki je izdelava modela za integracijo, ki bo vseboval načrtovan proces in aktivnosti, za hitrejšo in učinkovitejšo vključevanje novincev v delovni proces in razvoj in napredovanje zaposlenih.

Da bi dosegel namen mojega magistrskega dela, sem naredil z analizo vsebine internih dokumentov SE, Policije in Ministrstva za notranje zadeve. Za ugotavljanje stanja na področju kompetenc v SE uporabil metodo pol strukturiranega intervjuja s psihologinjo, ki je zaposlena v SE in analizo vsebine internih dokumentov enote. Pregled stanja na področju kompetenc v tujih in primerljivih enotah sem naredil z analizo vsebine dostopne strokovne literature in z nestrukturiranimi intervjuji posameznih inštruktorjev v teh enotah. Za analizo dela sem uporabil analizo vsebine internih dokumentov, metodo kritičnih dogodkov, metodo posrednega opazovanja vsakodnevnega dela in metodo vključitve v delovne procese. Zbrani podatki so bili podlaga za določanje osnovnega seznama oz. nabora potrebnih kompetenc. Pri določanju in izdelavi modela ključnih kompetenc policista SE sem uporabil primerjalno metodo, pol strukturiran intervju s psihologinjo SE, pol strukturiran intervju z vodjo oddelka za operativno delovanje v SE in metodo fokusnih skupin med vodji operativnih skupin SE.

Drugi del empiričnega dela naloge je zajemal proces integracije novincev v SE. Ker SE nima izdelanega formalnega procesa integracije sem za ugotavljanje stanja na področju integracije v SE uporabil metodo neposrednega in posrednega opazovanja. Za zbiranje podrobnih kvalitativnih podatkov sem uporabil anketo. Pregled stanja na področju integracije novincev v tujih in primerljivih enotah sem naredil s pol strukturiranimi intervjuji posameznih inštruktorjev v teh enotah.

# 1 KOMPETENCE IN KOMPETENČNI MODELI

Izraz kompetence se v vsakdanjem življenju uporablja vse pogosteje, posebej če želimo izpostaviti posameznikovo sposobnost ali nesposobnost opraviti neko delo oziroma določiti pristojnost posameznika za opravljanje nekega dela. Vse pogostejša uporaba izhaja iz dejstva, da se vse več organizacij zaveda pomembnosti kompetenc pri zaposlovanju in razvoju svojega kadra. Izhaja iz latinske besede *competens*, kar pomeni biti primeren, pristojen ali upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj (Boštjančič, 2011, str. 25). Pojem kompetenca se uporablja v različnih znanstvenih disciplinah, med katere sodijo filozofija, sociologija, politologija in lingvistika, zato obstaja veliko različnih definicij in vrst poimenovanj. V najširšem pomenu kompetence vsebujejo vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Koncept kompetenc pokriva vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov (Kohont, 2011, str. 56).

Med prvimi je o kompetencah zelo podrobno pisal ameriški psiholog McClelland (1973), ki je bil zagovornik merjenja specifičnih kompetenc za delo in ne merjenja splošne inteligentnosti, saj z njo ne moremo predvideti profesionalne uspešnosti. Menil je, da so za učinkovito delo poleg izobrazbe in inteligentnosti nujne tudi osebne lastnosti, vztrajnost in motivacija posameznika, ki jih je mogoče ugotavljati le pri neposrednem opravljanju dela. Razvijal je teste, katerih rezultati so se spreminjali s povečanjem izkušenj in sposobnosti posameznika in dokazoval, da je uspešnost na delovnem področju odvisna od delavčevih vedenjskih lastnosti in ne toliko od njegove inteligentnosti. Bil je kritičen do splošnih testov za zaposlovanje in podjetjem svetoval naj raje zaposlujejo na podlagi kompetenc posameznih področjih.

Eno prvih definicij je podal Boyatzis (1982), ki se je v 90. letih ukvarjal z uspešnostjo in učinkovitostjo managerjev in ključnimi kompetencami za opravljanje managerskih funkcij. Kompetence opredeljuje kot značilnosti in sposobnosti, ki omogočajo opravljanje določenega dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma celota znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji in je odvisna od združljivosti treh temeljnih elementov: organizacijskega okolja, delovnih zahtev in kompetenc posameznika (Boyatzis, 1982, str. 23).

Zelo široko definicijo je podal Perrenoud (v Majcen, 2009), kjer so kompetence zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje, sposobnosti, motive, samopodobo in vrednote, ki v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, v organizaciji in družbi sploh omogočajo uspešno izpopolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov. Po Muršaku (1999) kompetence tako niso vezane na določeno delo, ampak so lastnosti posameznika in se nanašajo na njegovo ravnanje, razvijajo pa se tudi s pridobivanjem izkušenj. Fragnière (1996) navaja, da kompetence sestavlja individualna oziroma subjektivna sposobnost uporabe posameznikove kvalifikacije, praktičnega in teoretičnega znanja, da lahko izpolni določene naloge ali dela. Kompetence zajemajo skupek sposobnosti, spretnosti, znanja, veščin in vedenja

posameznikov, zato so v vseh modernih organizacijah vključene v opis delovnih mest oziroma sistematizacijo, kot lastnosti, ki jih delodajalec od posameznika pričakuje, da lahko zasede neko delovno mesto (Svetlik v Pezdirc, 2005).

Da kompetence niso povezane samo z inteligentnostjo ugotavlja tudi Tomažič (2003) in poudarja, da kompetence ni mogoče neposredno opazovati, ampak se lahko opazuje le posameznikovo delo oziroma delovne uspehe in navade. Novi delavci ob vstopu v podjetje niso tako usposobljeni kot so izkušenejši, vendar s časoma postanejo uspešnejši, čeprav se njihova inteligentnost ne spreminja. Razlogi so lahko v zunanjih okoliščinah, ki jih omogoča organizacija, kot so dodatna usposabljanja in izobraževanja, ali notranji, ki so odvisni od lastnosti posameznika (motiviranost za delo, vztrajnost, interes). Ker je definicij tako veliko, pogostokrat prihaja do napačnega razumevanja oziroma interpretacije pojmov kot so kompetence, kompetenten in kompetentnost. Kot lahko razberemo iz zgornjih opredelitev so kompetence znanja, sposobnosti, značilnosti in osebne lastnosti, ki omogočajo učinkovito opravljanje nekega dela. Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je kompetenten (2018) tisti posameznik, ki neko področje dobro pozna, ga obvlada in je zanj usposobljen ter poklican. Kompetentnost pa je lastnost, ki se navezuje na zmožnost uspešnega opravljanja dela.

Kompetence se v osnovi delijo na dva večja sklopa, kompetence posameznika in kompetence organizacije. Bistvena konceptualna razlika med njima je, da kompetence posameznika izhajajo iz psiholoških teorij, medtem ko kompetence organizacije izhajajo iz ekonomskih teorij, ki se ukvarjajo z iskanjem konkurenčne prednosti za organizacijo (Kohont v Pezdirc, 2005).

### **1.1 Kompetence posameznika**

Na razvoj kompetenc posameznika in vključitev le teh na področje managementa človeških virov ima veliko zaslug Boyatzis (1982). Ukvarjal se je z uspešnostjo ameriških managerjev in jih je vključeval v svoje študije, v katerih je želel identificirati lastnosti, ki jih managerji potrebujejo za uspešno opravljanje dela na različnih položajih in v različnih organizacijah. Razvijal je sistem na podlagi katerega je določil model managerskih kompetenc, s katerim bi napovedal uspešnost in učinkovitost pri delu managerjev. Njegovi modeli so bili narejeni za različne funkcije in naloge managerjev, različna organizacijska okolja in odvisni od sposobnosti managerjev. Spodbujali so razmišljanja o različnih aspektih managerskih kompetenc (Kohont, 2011).

Kompetence posameznika so se kasneje širile na vsa delovna mesta v organizacijah, posebej ko je iz avtomatizirane industrializacije prišlo do individualizacije proizvodnje. Organizacije z nekvalificirani ali polkvalificirani delavci niso bile kos maloserijski, naročniku prilagojeni storitvi ali proizvodu. Ugotovili so, da je največ razvojnega potenciala ravno v ljudeh, ki do sedaj niso mogli razviti svojih človeških virov. Širile so se potrebe po izobraževanju in usposabljanju kadra (Svetlik v Pezdirc, 2005). Kompetence posameznika se razvijajo skozi delo v določeni organizaciji, zato jih je potrebno vedno ocenjevati v kontekstu delovnega procesa in so odvisne od določene situacije, posameznika in organizacije (Kohont, 2011).

### 1.1.1 Sestavine kompetenc

Kompetence posameznika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednost, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov (Kohont, 2011, str. 64). Spodaj so podrobno opisane temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence.

**Znanje** je zaloga kognitivnih informacij, ki jih posameznik uporablja pri svojem delu ter v osebnih in družbenih situacijah. Gre za informacijo, ki je opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednostmi ter omogoča soočanje z novimi situacijami in spremembami (Sanchez, 2003). Svetlik (v Pezdirc, 2005) navaja šest vrst znanja, katere mora imeti vsak posameznik:

- **Kaj** (znanje o dejstvih),
- **Zakaj** (znanje o naravnih in družbenih zakonitostih),
- **Kako** (znati nekaj narediti),
- **Kdo** (znanje o komuniciranju in povezovanju ljudi),
- **Kdaj** (občutek za čas, kdaj kaj storiti) in
- **Kje** (občutek za prostor, kje kaj storiti).

Ker mora posameznik za dokončanje neke naloge svoje znanje deliti z drugimi, je ključno da svoje znanje posreduje in hkrati sprejema znanje drugih. Za organizacijo je tako pomembno da obstaja individualni in skupinski krog učenja, da znanje ne obstaja le v glavah posameznikov, ampak se širi tako med posameznimi člani delovnih skupin kot na nivoju celotne organizacije.

**Osebnostne lastnosti in sposobnosti** so pomembne sestavine kompetenc. Osebnost posameznika sestavljajo trajne značilnosti kot so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba, ki so združene v vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, ter po katerem se posameznik loči od drugih. Od vseh lastnosti, ki jih posameznik ima, lahko izluščimo tiste ki bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju problemov oziroma opravljanju dela (Lipičnik, 1998). Sem spadajo telesne (moč), duševne in umske sposobnosti (inteligentnost in ustvarjalnost). Sposobnosti pa določajo potencial za razvoj kompetenc posameznika. So zelo širok pojem, ki se nanašajo na vsa področja človekovega življenja, med njih pa spadajo vse psihične, fiziološke in fizične sposobnosti. Del jih pridobimo ob rojstvu in so povezane z genotipom (dednostjo), del pa jih pridobimo v času našega življenja in so povezane z fenotipom (vpliv okolja) (Kohont, 2011).

**Motivacija in motivi** usmerjajo telesne in duševne dejavnosti ter spodbujajo in povzročajo dejanja za uresničitev ciljev (Stražičar, Jaušovec, Curk & Dogoša, 2002). Obsega potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese in voljo, torej vsa gibalna vedenja. Motivi so dejavniki, ki stimulirajo človekovo zaznavanje, mišljenje in učenje ter vodijo človekovo vedenje. Niso vedno povezani s potrebami, lahko so spodbujeni s cilji, ki v nas zbudijo težnje, ki nas peljejo v motivirano vedenje (Kohont, 2011). Vsak poskuša zavestno doseči svoj cilj, zato je za zavestne motive značilno, da se zavedamo svojih ciljev, ki jih zavestno izberemo in sprejmemo, da se

zavedamo različnih načinov doseganja ciljev ter odločanje o tem, katerim ciljem bomo dali prednost (Stražišar, Jaušovec, Curk & Dogoša, 2002).

**Samopodoba** je del naše osebnosti in vsebuje predstave ter koncepte, ki jih imamo o sebi in je osnova človeškega vedenja. Ustvarja in določa naše obnašanje in mišljenje, zato je naše ravnanje v veliki meri odvisno od tega, kaj si mislimo sami o sebi. Samopodoba (Babšek, 2009).

**Vrednote** so poleg znanja, sposobnostih in motivov pomemben sestavni del kompetenc. So pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo in so usmerjene v naše interese in naše vedenje. Nekaj kar občutimo kot ustrezno, sprejemljivo, zaželeno, nekaj za kar se velja potruditi. V konkretnih situacijah usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja posameznika (Musek, 2003).

### 1.1.2 Razvrstitev kompetenc po ravneh

Za lažje obvladovanje razsežnosti kompetenc so jih posamezni avtorji razvrščali na različne načine. V nadaljevanju je podrobneje opisana Kohontova razdelitev (2011) kompetenc posameznika po ravneh, ki jih deli na temeljne, delovno-specifične in organizacijsko-specifične ter managerske.

#### 1.1.2.1 Temeljne kompetence

Temeljne kompetence so skupne vsem posameznikom in so potrebne za učinkovito delovanje v skladu s pričakovani družbe (Tate, 1995). So uporabne v konkretnih kontekstih in nalogah, v raznovrstnih situacijah in spremenljivih okoliščinah vendar niso nujno povezane s posameznikovo uspešnostjo. Ne gre za nujne kompetence za opravljanje nekega dela, temveč bolj za minimalni pogoj, ki omogoča dokaj učinkovito izvajanje le-tega (Kohont v Pezdirc, 2005).

Ugotavljanje in identificiranje ključnih kompetenc je povzročilo številne diskusije, saj imajo strokovnjaki različna mnenja, katere kompetence definirati kot temeljne, torej tiste, ki posameznikom prinašajo uspehe. Izziva so se lotili z dvema večjima evropskima raziskavama Eurydice key competencies (Eurydice, 2002) in The definition and selection of key competencies (DeSeCo) (OECD, 2005), kjer so izpostavili tri kriterije, ki naj bi bili ključni pri določanju temeljnih kompetenc:

- Temeljne kompetence morajo biti pomembne za celotno družbo, ne glede na razlike, ki se v njej pojavljajo, kot so spol, razred, rasne in kulturne razlike ali jezik posameznikov.
- Združljive morajo biti s kulturnimi, ekonomskimi in etičnimi standardi ter normami posamezne družbe.
- Aspekt ključnih kompetenc mora vsebovati le najbolj vsakdanje in verjetne situacije ter družbene vloge posameznikov.

Tabela 1 prikazuje temeljne kompetence, ki sta jih obe raziskavi identificirali kot nujno potrebne za uspešno delovanje vsakega posameznika v službenem, osebnem in družbenem življenju.

Eurydice izpostavlja osem ključnih področij pri identifikaciji temeljnih kompetenc, medtem ko jih je DeSeCo razdelil na tri glavne sklope (uporaba orodij, interakcija v skupinah in avtonomno delovanje posameznika).

*Tabela 1: Temeljne kompetence*

Raziskava	Temeljne kompetence
<b>Eurydice key competencies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazumevanje oz. komuniciranje v maternem jeziku,</li> <li>• komunikacija v tujem jeziku,</li> <li>• informacijsko-komunikacijska tehnologija,</li> <li>• numeričnost in matematične kompetence,</li> <li>• metodološke in tehnološke kompetence,</li> <li>• podjetništvo, medosebne in državljanske kompetence,</li> <li>• učiti se učiti,</li> <li>• generalna kultura.</li> </ul>
<b>DeSeCo</b>	Interaktivna uporaba orodij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uporaba jezika,</li> <li>• uporaba simbolov in teksta,</li> <li>• interaktivna uporaba informacij in znanja</li> <li>• interaktivna uporaba novih tehnologij.</li> </ul>
	Interakcija v heterogenih skupinah oz. uspešno delovanje v njih: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzpostavljanje dobrih odnosov z drugimi,</li> <li>• sodelovanje in delo v skupinah,</li> <li>• upravljanje in reševanje konfliktov.</li> </ul>
	Avtonomno delovanje posameznika: <ul style="list-style-type: none"> <li>• delovanje znotraj večje slike (konteksta),</li> <li>• oblikovanje in uresničitev življenjskih ciljev in osebnih projektov,</li> <li>• zagovarjanje in branjenje lastnih pravic, interesov, omejitev in potreb.</li> </ul>

*Vir: Eurydice (2002, str. 23), OECD (2005, str. 10–15).*

### *1.1.2.2 Delovno in organizacijsko specifične kompetence*

Kot že ime samo pove gre za kompetence, ki se aktivno nanašajo na določeno vlogo oziroma delo in so povezane z uspešnostjo posameznika v tej vlogi. Skupne so posameznikom, ki opravljajo podobna specifična dela ali so na podobnih delovnih mestih, ne glede na vrsto organizacije. Ker gre za specifične kompetence niso prenosljive na druga delovna mesta, razen če je narava dela zelo podobna, in ne smejo biti edino merilo za napredovanje posameznika na drugo delovno mesto (Tomažič, 2003). Posamezniku dovoljujejo delovanje v lastnem načinu in prilagajanje kulturi organizacije, ne glede na delovno mesto v njej. Gre za skladnost kompetenc zaposlenega s kulturo in vrednotami organizacije (New, 1996).

### *1.1.2.3 Managerske kompetence (kompetence vodenja)*

Managerske kompetence so tiste, ki jih manager oz. vodja potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela (Management competencies, brez datuma). Zelo podobno definicijo navaja Boyatzis

(1982), ki jih opredeljuje kot sposobnost vodje, da učinkoviti uporabi svoje znanje in izkušnje pri opravljanju dela. New (1996) pa po drugi strani povezuje managerske kompetence s sodelovanjem z ljudmi, torej kako posameznik v organizaciji sodeluje in komunicira z drugimi, pa naj si gre za nadrejene ali podrejene. Meni, da je sodelovanje in komuniciranje nujno za opravljanje vsakršnega dela, ne glede na mesto v hierarhiji ali vrsto organizacije, zato so managerske kompetence nujno potrebne za opravljanje večine del.

Odkrivanje kompetenc, ki bi zagotavljale doseganje uspešnosti managerjev managerjev je bilo vedno v interesu organizacij, raziskav pa so se lotili tudi številni avtorji. Kljub obsežnim raziskavam, v katerih so sodelovali številni uspešni managerji, avtorji navajajo različne kompetence, ki bi jih uspešni managerji naj imeli. Le nekaj kompetenc je takih, ki se ponavljajo in pojavljajo v skoraj vseh raziskavah. Tabela 2 prikazuje nabor managerskih kompetenc po posameznih avtorjih in nabor kompetenc, ki se pojavljajo v skoraj vseh raziskavah.

*Tabela 2: Managerske kompetence*

<b>Avtorji</b>	<b>Managerske kompetence</b>
<b>Verle idr.</b>	Komunikacija, motivacija, timsko delo, prenos znanja, odločanje, ocenjevanje uspešnosti, kakovost vodenja, organiziranje dela.
<b>Ameriško združenje managerjev</b>	Vodenje, komunikacija, sodelovanje, kritično razmišljanje, finančna pismenost in vodenje projektov.
<b>Hron</b>	Socialne in osebne kompetence (komunikacija, empatija, timsko delo, mobilnost, kreativnost). Kulturne kompetence (poznavanje politične in ekonomske situacije, poznavanje drugih kultur, prilagajanje internacionalnemu poslovanju). Akcijske kompetence (sposobnost sprejemati izzive in odgovornost).
<b>Whetten in Cameron</b>	Komunikacija, upravljanje časa, odločanje, prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov, motivacija, delegiranje, postavljanje ciljev, samozavedanje, oblikovanje timov, upravljanje konfliktov itd.
<b>Skupne kompetence</b>	Komunikacija, timsko delo oz. sodelovanje, odločanje, motivacija.

*Vir: Verle, Markič & Kodrič (2012, str. 6), American Management Association (2019), Hron (2004, str. 9–12) in Whetten & Cameron (2011, str. 12).*

Iz vseh teh poizkusov identifikacije generičnih managerskih kompetenc ugotovimo, da se niti strokovnjaki ne strinjajo, katere so ključne kompetence za učinkovito opravljanje poklica. Noben manager nima vseh zgoraj naštetih kompetenc in jih niti ne potrebuje, saj ne opravlja naloge, ki bi od njega zahtevale vse te veščine, sposobnosti, znanja, osebne lastnosti in vrednote. Managerske kompetence so, tako kot delovno specifične, zelo vezane na opravljanje naloge v organizaciji, zato je veliko bolj pomembno, kot določanje temeljnih managerskih kompetenc, da se identificirajo tiste, ki so ključne za opravljanje neke funkcije oziroma dela (Kohont, 2011).

### 1.1.3 Razvrstitev kompetenc po dimenzijah

Po dimenzijah Kohont (v Pezdirc 2005, 2011) deli kompetence na pričakovane, dejanske, potencialne, opisane in stopnjevane:

- **Pričakovane kompetence** – so tiste, ki bi jih naj posameznik že imel razvite. Ločijo se na temeljne kompetence, za katere od posameznika pričakuje družba, da jih že ima razvite, in organizacijsko ali delovno specifične kompetence, ki so nujne za opravljanje nalog, od posameznika pa jih pričakuje oziroma zahteva organizacija.
- **Dejanske kompetence** – omogočajo učinkovito opravljanje družbenih in organizacijskih vlog in nalog, posameznik bi pa jih naj imel do neke ravni že izpopolnjene. Lahko jih merimo, opišemo in so oprijemljive.
- **Potencialne kompetence** – še niso dokončno razvite in jih posameznik upošteva o svojih predispozicij še lahko nadgradi, pa se imenujejo potencialne. Z določenimi metodami lahko dokaj kvalitetno napovemo možnosti njihovega razvoja, so pa bolj neprimerljive kot dejanske kompetence.
- **Opisane kompetence** – pisno definirajo kompetence in jim na tak način določijo vrednost oziroma standard, kateri veljajo znotraj organizacije. Opisi kompetenc so danes sestavni del organizacijske kulture, vse bolj pa se uporabljajo tudi na drugih področjih. Izdelajo se za vse ravni zaposlenih in prikazujejo vrednost, ki jo v neki kompetenci dosega zaposleni.
- **Stopnjevane (razlikovane) kompetence** – opisnim kompetencam se določi stopnja kompetentnosti, ki se prikaže na intervalih. Takšne stopnje prikazujejo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog, organizaciji omogoča razlikovanje med delavci, zaposlenemu pa daje povratno informacijo o njegovi delovni učinkovitosti.

### 1.1.4 Ključne kompetence posameznika

Ključne kompetence je pojem, ki ima več pomenov in se različno uporablja, zato moramo biti pri uporabi previdni in vedno upoštevati, za katero področje delovanja veljajo. Na izobraževalnem področju se zraven izraza ključne velikokrat uporablja temeljne ali generične kompetence (angl. Key competences), ki v najširšem pomenu omogočajo delovanje posameznika in družbe. Gre za kompetence, ki so potrebne za vse življenjsko učenje, zato so tudi sestavni del razvojnih dokumentov Evropske unije. Definicija Evropskega parlamenta in sveta (2006, str. 13) je: » Temeljne kompetence predstavljajo prenosljiv, več funkcionalen paket znanja, veščin in stališč, ki jih vsi posamezniki potrebujejo za osebno izpolnitev oz. razvoj, vključenost in zaposljivost, ki bi morale biti razvite do konca obveznega izobraževanja ali usposabljanja in ki predstavlja osnovo vse življenjskemu učenju«. To so kompetence, ki omogočajo normalno delovanje v družbi, med njih pa sodi sporazumevanje v materinem in tujem jeziku, matematična kompetenca, digitalna pismenost, učenje učenja, socialne in državljanske kompetence, samoiniciativnost in podjetnost ter kulturna zavest in izražanje (<https://eur-lex.europa.eu>, 2006).

Če pa govorimo o zaposlenih in organizacijah pa imamo pri ključnih kompetencah (angl. Core competences) v mislih ožji pomen pojma, ki se nanaša na delovanje posameznika na določenem



delovnem mestu ali v organizaciji. Koncept sta prva predstavila Prahalad in Hamel (1990), kot usklajena kombinacija virov in veščin, ki odlikujejo podjetje na trgu. Nanaša se na pomembne kompetence organizacije, področja dela, delovnega mesta ali zaposlenega, večinoma pa se uporablja pri določanju kompetenčnega modela za posamezna delovna mesta (Velkov Rozman, 2011). Vukasović-Žontar, Korade Purg in Zupanič (2013, str. 5) ključne kompetence zaposlenih definirajo kot: »sposobnosti, veščine, znanja, lastnosti, vedenja in ravnanja, potrebna za uspešno opravljanje dela ter nalog v določenem poslovnem okolju«. So odločilno gonilo, ki vpliva na delo posameznika, lahko jih merimo glede na sprejete standarde in nadgrajujemo z izobraževanji in usposabljanji (Logar in drugi, 2014). Ključne kompetence razumemo kot nabor znanj, sposobnosti, veščin in drugih osebnih lastnosti zaposlenega, ki mu omogočajo učinkovito in uspešno opravljanje dela, reševanje problemov, ga ločijo od drugih in mu pomagajo dosežati uspehe pri zadanih nalogah. Ker brez njih ni mogoče doseči uspeha na delovnem področju so ključne kompetence organizacije in ključne kompetence zaposlenih zelo povezane in odvisne druge od drugih. Izdelajo se za potrebe dela in izhajajo iz osnovne značilnosti delovnega mesta oziroma iz opisa organiziranosti delovnega procesa in opisa vsebine delovnih nalog v organizaciji (Majcen, 2009).

V tej nalogi se pojem ključne kompetence nanaša na znanje, sposobnosti, veščine in druge osebne lastnosti zaposlenega, ki nujne za učinkovito in uspešno izvedbo delovnih nalog.

## 1.2 Kompetenčni model

S kompetenčnim modelom organizacija svojim zaposlenim sporoča, kaj od njih pričakuje in katera znanja, sposobnosti in vedenja so potrebna za doseg delovne uspešnosti (Vukasović-Žontar, Korade Purg & Zupanič, 2013). Kompetenčni model vsebuje celotno zbirko kompetenc in vedenjskih kazalnikov potrebnih za zasedanje delovnega mesta (Whiddett & Hollyforde, 2003). Dubois in Rothwell (2008) kompetenčni model definirata kot zapisan spisec opisanih kompetenc, ki so potrebne za učinkovito opravljanje določenega dela, ali delovanja delovne skupine, oddelka ali celotne organizacije. Lucia in Lepsinger (1999) pa kot izredno uporabnega za zagotavljanje delovne učinkovitosti oziroma da zaposleni delajo prave stvari. Kompetenčni model mora upoštevati vizijo in poslanstvo organizacije, strategije, cilje in vrednote, posebnosti organizacijske kulture, ob enem tudi standarde kakovosti. S pomočjo modela postanejo kompetence merljive s sprejetimi standardi oziroma zahtevami, ki jih ima organizacija za določena delovna mesta (Gruban, 2003).

Razlogov za uvedbo modela kompetenc je veliko, v splošnem pa prispeva k (Lamberger & Bank, 2003, str. 154):

- zaposlovanju (določijo se potrebne in pričakovane kompetence za zasedanje delovnih mest),
- ocenjevanju delovne uspešnosti (na podlagi sprejetih zahtev in standardov se lahko ocenjuje kakovost dela zaposlenih),
- razvoju zaposlenih (na podlagi razhajanja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami lahko organizacije veliko lažje predvidijo potrebna izobraževanja in usposabljanja),
- razvoju talentov (omogoča razvoj zaposlenih za ključna delovna mesta).

Ker krepi povezanost med zaposlenimi in organizacijo, imata koristi obe strani. Zaposleni razvijajo bolj realistična pričakovanja, kaj se na delovnem mestu od njih pričakuje, organizacija pa se zaveda priložnosti in omejitev, ki izhajajo iz posameznikov. Izoblikuje se občutek za osebno odgovornost, zavedanje vrednot in interesov podjetja, zavedanje lastnih zmožnosti, ki so za organizacijo koristne ter boljša komunikacija in reševanje konfliktov (Ažman, Jenko & Sulič, 2012). Kompetenčni modeli tvorijo osnove za vse procese managementa človeških virov, najbolj pogosti pa so pridobivanje, izbiranje in ocenjevanje na podlagi zahtevanih kompetenc, načrtovanje usposabljanj in izboljšanje individualnega in organizacijskega razvoja, ovrednotenje uspešnosti dela in ocenjevanje uslužbencev, plačila in napredovanja (Markus, Cooper-Thomas & Allpress, 2005).

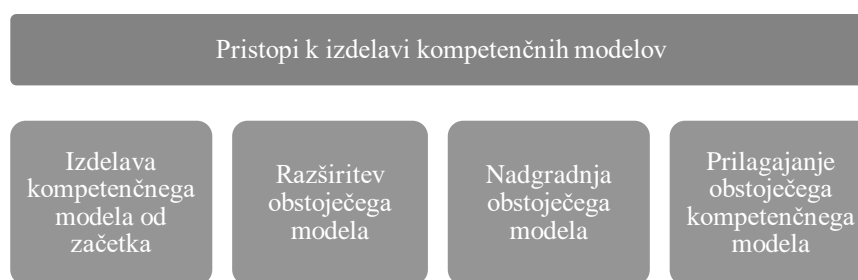
Da je lahko učinkovit, mora biti uporaben in služiti svojemu namenu, predvsem pa jassen in enostaven za razumevanje. Da je model jassen in razumljiv mora biti nedvoumen, uporabljati mora enostaven jezik in imeti enostavno in smiselno strukturo. Whiddett in Hollyforde (2003, str. 19) navajata sedem standardov, ki jih mora vsak model vsebovati, da ustreza zgornjim pogojem. Standardi služijo tudi kot dobra osnova za evalvacijo in testiranje modela med ali po izdelavi:

- **jasno in enostavno razumljiv** – biti mora nedvoumen, imeti enostaven jezik in preprosto ter smiselno strukturo,
- **merodajen za vse zaposlene** – vsi zaposleni morajo prepoznati željene vedenjske kazalnike potrebne za učinkovito opravljanje njihovega dela,
- **sprejema pričakovane spremembe** – nov kompetenčni model mora vsebovati vedenja, na katera se bodo zaposleni prilagodili v bližnji ali daljni prihodnosti. Biti mora v koraku s časom in upoštevati spremembe v organizaciji, na trgu in morebiten pojav nove tehnologije,
- **ločuje posamezne kompetence** – kompetence se ne smejo ponavljati znotraj kompetenčnega modela, ne smejo biti odvisne ena od druge in se morajo razlikovati med seboj,
- **kompetence naj temeljijo na eni lastnosti** – vse kompetence v kompetenčnem modelu naj bazirajo na vedenjskih lastnostih oziroma na konkretnem ravnanju. Mešanje vedenja, znanja, motivov in sposobnosti naredi veliko zmedo, saj znati ali biti sposoben za nekaj še ne pomeni, da bo posameznik nalogo opravil uspešno, ko bo z njo konkretno soočen,
- **vedenja naj bodo obvezna in primerna** – kompetenčni modeli bi morali biti zasnovani za izboljšanje individualnih sposobnosti zaposlenih in ne smejo kompenzirati slabe prakse v organizaciji. V modelu morajo biti sprejeta tista vedenja, ki so nujna za učinkovito izvedbo delovnega procesa,
- **pošten do vseh** – kompetence so lahko napisane po vseh zahtevanih standardih, pa so vseeno pristranske do nekaterih delavcev.

### 1.2.1 Izdelava modela ključnih kompetenc

Izdelava kompetenčnih modelov se razlikuje od organizacije do organizacije, čeprav vsebujejo zelo podobne elemente. Izdelava modela je obsežno in kompleksno delo, ki ima po navadi določen rok, v katerem mora biti končan, predpisan cilj in omejena sredstva, zato ga Majcen (2009) opredeljuje kot projekt. Pri tem poudarja, da gre običajno za nadgradnjo sistematizacije delovnih mest, zato je nujno da je to področje urejeno in odraža dejansko stanje v organizaciji. Na voljo je več različnih pristopov k izdelavi kompetenčnih modelov, najpogostejši so prikazani v sliki 1.

*Slika 1: Pristopi k izdelavi kompetenčnih modelov*



*Vir: Whiddett & Hollyforde (2003, str. 18–23).*

Kompetenčni modeli imajo velikokrat zelo podobno osnovno strukturo in podoben nabor kompetenc, zato večina organizacij uporabi splošno dostopen model in ga predela oziroma prilagodi na svoje potrebe. Vsekakor pristop zahteva več kot le predelavo modela druge organizacije. Pri izdelavi je potrebno upoštevati delovne procese, saj so poslovna in delovna okolja zelo različna, kar onemogoča postavitve modela, ki bi se ga dalo neposredno prenašati iz organizacije v organizacijo.

Preden se organizacija odloči za izdelavo modela, je potrebno upoštevati nekaj osnovnih načel za zagotavljanje željene kvalitete, zato Whiddett in Hollyforde (2003) priporočata:

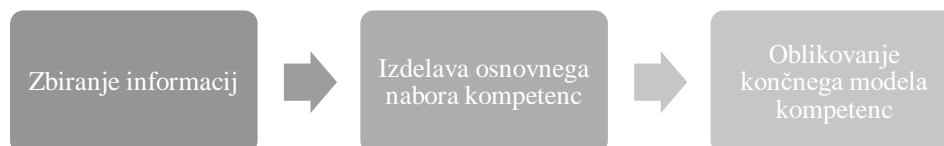
- vključevanje zaposlenih, na katere bo kompetenčni model vplival,
- zaposleni naj bodo seznanjeni s potekom izdelave modela,
- kompetence v modelu naj bodo relevantne za vse zaposlene, organizacijske potrebe in načrtovane programe.

Drejer (2002) predlaga tri pristope glede na vrstni red po organizacijskih nivojih. Pristop z vrha navzdol (angl. top-down approach) se začne z določanjem temeljnih kompetenc organizacije, nadaljuje z managementom na strateškem nivoju in se počasi širi na nižje nivoje, oddelke in posamezna delovna mesta. Uporaben je za velika, toga podjetja, zelo pa je vezan na organizacijsko kulturo. Drug pristop je z dna proti vrhu (angl. botton-up approach) in je ravno nasproten prvemu. Najprej se določijo kompetence za posamezna delovna mesta, šele nato se pristop širi k višjim nivojem in h kompetencam celotne organizacije. Primeren je za majhna podjetja, ki morajo biti bolj fleksibilna in se hitreje prilagajati razmeram na trgu. Tretji pristop je kombinacija prvih dveh, zato se imenuje tudi dvojni pristop (angl. dual approach), vendar je redko uporabljen v praksi.

## 1.2.2 Koraki za izdelavo modela ključnih kompetenc

Ne glede na pristop, za katerega se kadrovski strokovnjaki odločijo, izdelava modela poteka vedno v nekaj osnovnih korakih kot prikazuje slika 2. V prvem koraku se pregleda organiziranosti in zbiranje informacij o delu in delovnih procesih, v drugem se izdelava osnovni nabor kompetenc z opisi, ki so za neko delovno mesto ključne, v tretjem pa se določi oz. oblikuje končni model kompetenc, ki so ključne za posamezno delovno mesto in njegova implementacija z namenom doseganja ciljev organizacije (Campion in drugi, 2011).

Slika 2: Osnovni koraki pri oblikovanju kompetenčnega modela



Vir: Campion in drugi (2011).

Da bi bili kompetenčni modeli čim bolj natančni in veljavni, so posamezni avtorji osnovne korake razširili in dopolnili. Majcenova (2009, str. 111-147) predlaga izgradnjo po naslednjih korakih:

1. **pregled dokumentacije o organiziranosti in vsebini del po delovnih mestih** – pregled organiziranosti, seznam s podatki o vsebini dela in potrebnem znanju, seznam primarnih vrednot v organizaciji,
2. **določanje kompetenc za delo** – na podlagi temeljitega zbiranja podatkov in preučevanja organizacijskega vedenja,
3. **izdelava seznama kompetenc** – priprava, dopolnjevanje in urejanje, dokončanje seznama,
4. **usklajevanje in določanje kompetenc za posamezna delovna mesta** – urejevanje, usklajevanje in dopolnjevanje glede na posebnosti delovnega mesta,
5. **razvrščanje delovnih mest v skupine in določanje kompetenc za skupine** – oblikovanje skupin delovnih mest, razvrščanje skupin in določanje kompetenc za skupine,
6. **določanje kompetenc za posamezna delovna mesta** – primerjava kompetenc z dejansko vsebino delovnega mesta,
7. **usklajevanje kompetenc za delovna mesta** – primerjanje kompetenc, ki so določene za delovna mesta s podobno vsebino in primerjanje delovnih mest, katerim je določena enaka kompetenca,
8. **ureditev gradiva** – čistopis kompetenc z nazivi kompetenc, s šifrantom in definicijami; vsebina modela kompetenc: uvod in izhodišča z opredeljenim namenom, definicijo kompetentnosti kadrov, urejen seznam kompetenc z definicijami in šiframi kompetenc ter seznam kompetenc po delovnih mestih; arhiviranje dokumentacije.

Drejerjev (2002) koncept oblikovanja ključnih kompetenc vsebuje šest korakov. Čeprav pri ključnih kompetencah išče majhno število specifičnih kompetenc za konkretno delovno mesto poudarja, da je potrebno najprej identificirati vse kompetence, ki so za organizacijo pomembne in šele iz njih izbrati tiste, ki so ključne za delovanje in razlikovanje od drugih. Njegov pristop poteka

po šestih korakih, ki zajema **definiranje** (pojma ključne kompetence), **selekcijo** (vzorca posameznikov, ki bodo sodelovali pri analizi), **identifikacijo** (seznama kompetenc, na katerega uvrstimo prav vse kompetence, ki smo jih zaznali med analizo), **izbiro** (20 do 25 kompetenc s celotnega seznama, ki so bistvene za organizacijo), **opis** (natančen opis vsake kompetence) in **izoliranje** (določanje ključnih kompetenc).

Whiddett in Hollyforde (2003) sta mnenja, da model ključnih kompetenc ne bi smel vsebovati znanj, sposobnosti ali osebnih lastnosti, ki jih posameznik ima, saj mu te same ne omogočajo opravljanja dela. Formalna izobrazba ali tehnična sposobnost še ne zagotavljata uspešne izvedbe naloge, ko bo posameznik z njo soočen. Proces izdelave modela ključnih kompetenc mora biti usmerjen konkretno na delo ali delovni procese, saj se iščejo konkretna vedenja in ravnanja za točno določeno delovno mesto. Število kompetenc v kompetenčnih modelih v zadnjih letih vedno bolj upada, čeprav je še vedno možno zaslediti modele z več ko tridesetimi kompetencami. Takšni modeli niso le nepregledni, ampak vsebujejo veliko nedorečenih sporočil, ki se ne usmerjajo na zaželena vedenja zaposlenega. Nekatere kompetence so veliko bolj potrebne kot druge, zato je pri določanju modela priporočljivo največ med štiri in dvanajst kompetenc. To mero zagovarjajo številni strokovnjaki s področja managementa človeških virov. Če je model preveč obširen, se kadrovniki ukvarjajo s kompetencami, ki so za posamezno delo manj pomembne, zanemarjajo pa tiste, ki so za uspešnost na konkretnem delovnem mestu nujne (Vukasović-Žontar, Korade Purg & Zupanič, 2013).

V izdelavo kompetenčnega modela se mora vključiti čim več strokovnjakov z različnih področij. Poleg strokovnega znanja iz managementa človeških virov je za kakovosten model nujno potrebno tudi veliko specifičnega znanja s področja delovnih procesov in nalog. Kadrovski oddelek sam ne bo kos pregledu organiziranosti, analizi vsebine dela in delovnih procesov, ki so sestavni del izdelave kompetenčnega modela (Dubois & Rothwell, 2008). Svetlik in Kohont (v Pezdirc, 2005) še dodajata, da mora projekta skupina, ki se loti izdelave, imeti vso podporo vodstva organizacije, vključiti čim več zainteresiranih zaposlenih in med seboj povezati vse aktivnosti povezane z izvajanjem managementa človeških virov v organizaciji.

### 1.2.3 Metode za analizo dela

Analiza dela je način identifikacije vsebine delovnega mesta, njegovih posebnosti, lastnosti in potreb. Gre za sistematično zbiranje podatkov o delu, delovnih nalogah, delovnih procesih in delovnih vlogah, ki se izvajajo na specifičnem delovnem mestu. Organizacija z analizo pridobi informacije, ki ji pomagajo ugotoviti zakaj določeno delovno mesto obstaja, kakšne so fizične in psihične zahteve, kdaj je treba delo opraviti, kje ga je potrebno opravljati in pod katerimi pogoji (Franklin, 2005). Metod za analizo dela je v literaturi veliko, spodaj so našteje nekatere najbolj uporabne.

**Analiza delovnih nalog** vsebuje identifikacijo nalog, zahteve, odgovornosti in druge potrebne funkcije. Biti mora natančna, kratka in jedrnata. Načeloma je pri višjih delovnih mestih manj

specifična kot pri nižjih, saj je lažje natančno opisati naloge katere se izvajajo z rečmi, podatki ali ljudmi, kot naloge kjer je več razmišljanja ali presojanja (Taylor, Doherty & McGraw, 2008).

Pri **analizi zahtev dela** ni poudarek na tehnični strukturi dela ampak zajema zahteve, ki se od novo zaposlenega pričakujejo in ugodnosti, ki jih organizacija delavcu lahko ponudi. Definirati je potrebno temeljne funkcije, cilje in standarde delovnega mesta ter opredeliti motivatorje s katerimi se privablja nov kader in s katerimi se ohranja zaposlene na delovnem mestu. Pomemben del analize je tudi ugotavljanje načinov, kako organizacija zaposlenemu pomaga pri uresničevanju delovnih ciljev. Kakšna pooblastila bo imel, dostop do katerih informacij in kakšne so relacije v organizaciji. Zaključni se z oceno socialnega, fizičnega in organizacijskega delovnega okolja (Fox, 1991 v Svetlik in drugi, 2009).

Naloga vsakega delodajalca je, da zagotovi varno in zdravo delovno okolje. **Ocena tveganja** je način ovrednotenja tveganja za varnost in zdravje zaposlenih oziroma nevarnosti, ki jih je možno pričakovati na delovnem mestu. Dokument vsebuje podatke o tem, kaj lahko povzroči poškodbe ali škodo, ali je nevarnost mogoče odpraviti in kakšni so preventivni ali varnostni ukrepi oz. kakšni bi morali biti uvedeni (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma).

**Opazovanje s pisanjem dnevnika** je metoda pri kateri opazovalec ali delavec sam zapisuje svoje delovne aktivnosti. Lahko si določi časovni interval in vsakih nekaj minut zapiše procese, posamezne delovne naloge, zaporedje in trajanje, ali pa preprosto zapiše vsako operacijo, ki jo zaposleni izvede. Pogosto postavlja vprašanja, saj med opazovanjem težko oceni pomembnost ali težavnost posameznih aktivnosti, da pa pridobi še bolj točne podatke, delo velikokrat poskusi opraviti tudi sam. Opazovanje je zelo primerno za vrste del, kjer je izvajanje posameznih nalog dobro vidno, veliko manj pa za intelektualna dela (Franklin, 2005).

**Metoda kritičnih dogodkov** je tehnika, kjer se ocenjevalci kompetenc osredotočijo na delovne dogodke, ki so bili še posebej kritični in realno ter nedvoumno prikažejo kako je posamezni zaposleni opravil svojo nalogo. Pri analizi se določi jasna meja med uspešnim in neuspešnim delovanjem posameznika, določijo se tiste kompetence, ki so bile za uspešno dokončanje naloge potrebne oziroma tiste, katere zaradi neuspešne izvedbe niso zaželeni. Ne analizira pa se samo vedenja oziroma ravnanja posameznika, ampak tudi njegova razmišljanja, občutke in vse okoliščine, ki so ga pripeljale do uspešne ali neuspešne izvedbe naloge. Metoda se večinoma uporablja kot dopolnilo intervjujem, je zelo fleksibilna in se lahko uporablja na vseh ravneh organizacije in v vseh delovnih procesih. Metoda je bila razvita, da bi se izognili pomanjkljivemu ocenjevanju uspešnosti, vendar zahteva veliko časa za zbiranje podatkov in njihovo analiziranje, ter ne obravnava oziroma ne zajema rutinska dela, pri katerem je posameznik prav tako lahko nadpovprečno uspešen (Chell, 1998).

## 1.2.4 Metode določanja kompetenc

Izoliranje ključnih kompetenc v kompetenčnem modelu je verjetno najpomembnejša faza v procesu vzpostavljanja kompetenčnega modela. Če se iz nabora kompetenc ne izbere tiste bistvene, ki so za neko delovno mesto nepogrešljive in nujno potrebe za učinkovitost in uspešnost, so vse dosedanje aktivnosti bile bolj ali manj zaman. Obstaja več metod, s katerimi se določajo ključne kompetence, najbolj uporabljene so opisane v nadaljevanju.

Najbolj razširjena metoda je uporaba **vprašalnikov**. Pri tej metodi zaposleni in njihovi nadrejeni, na analiziranih delovnih mestih v organizaciji, iz nabora kompetenc, ki so jih pridobili z analizo dela, izbirajo kompetence za katere menijo, da so nujno potrebne za opravljanje nekega dela. Metoda zahteva zelo malo časa, pridobi pa se lahko velika količina podatkov, ki jih je enostavno analizirati. Organizacija lahko izdela svoje vprašalnike prilagojene na specifiko dela, ali pa uporabi že zbrane baze podatkov z interneta. Uporablja se na delovnih mestih, kjer je zaposlenih veliko ljudi, odgovori pa so zaradi anonimnosti velikokrat bolj iskreni. Slabost metode je, da je ocenjevanje omejeno na kompetence s pripravljenega seznama in da gre za vprašanja zaprtega tipa, saj je vrednotenje odgovorov odprtega tipa zelo težavno in časovno potratno (Boštjančič, 2011).

Zelo pogosta oblika določanja kompetenc je tudi **intervju**. Intervjuvar s pomočjo odprtih, strukturiranih in nestrukturiranih vprašanj, od izkušenega delavca, ki delo dobro pozna, pridobiva informacije o potrebnih kompetencah za opravljanje dela. Ker je kompetenc, ki so pomembne za opravljanje dela veliko, jih je smiselno ocenjevati sistematično s pogovorom, saj je priprava veljavnih in zanesljivih vprašalnikov finančno in časovno zelo potratna. Intervju je prav tako manj tipiziran in ga je lažje prilagoditi intervjuvancu, ob enem pa omogoča poglobljeno razpravo o posameznih temah in stališču, ter pridobivanje obsežnih podatkov (Svetlik in drugi, 2009).

**Fokusne skupine** predstavljajo formalno srečanje skupine ljudi, ki se med seboj pogovarjajo o temi, ki je znana vnaprej in poteka po točno določenem načrtu. Predstavlja kvalitativno metodo zbiranja podatkov saj rezultati niso merljivi, ampak se išče kvalitativne podatke o obravnavani temi. Ugotavljajo se različna stališča in mnenja posameznikov ter njihov pogled na določeno temo (Klemenčič & Hlebec, 2007). Sodijo med pol strukturirane intervjuje in so namenjene širši uporabi. Namen fokusnih skupin je (Berg, 2007):

- ugotavljanje in pridobivanje informacij o izbrani temi,
- spodbujanje svežih idej in inovativnih konceptov,
- prepoznavanje problemov,
- ustvarjanje mnenja o določeni temi,
- interpretiranje dobljenih rezultatov,
- ugotavljanja, kako se skupina posameznikov pogovarja o določenem fenomenu.

Število udeležencev fokusne skupine ni vnaprej določeno, vendar večina avtorjev priporoča med štiri in dvanajst ljudi. Kadar gre za strokovnjake s posameznega področja je lahko to število tudi

manjše, nikakor pa ne večje, saj je v tem primeru skupino težje nadzirati, lahko pa prihaja tudi do ustvarjanja podskupin in s tem do zavajajočih podatkov pri analizi. Z manjšim številom se je tudi lažje izogniti posamezniku, ki bi lahko izstopal. Udeleženci niso izbrani naključno ampak s strani organizacije, ki želi rešitev nekega problema. Vključeni so tako strokovnjaki kot laiki, ki so povezani z določeno temo, saj so pomembni različni pogledi na njo. Vprašanja so delno strukturirana, vendar je smer pogovora odvisna od interakcije med prisotnimi zato je vsaka fokusna skupina unikatna (Berg, 2007).

Poleg udeležencev pa je obvezen sestavni del vsake fokusne skupine tudi moderator. Moderator ali opazovalec razpravo vodi, vendar v njej ne sodeluje, jo usmerja, postavlja osnovna pravila in vključuje različne aktivnosti. Udeležencem predstavi temo, pojasni načela zaupnosti in anonimnosti ter potek diskusije. Pojasni, da ima posameznik pravico da se iz skupine umakne ali na vprašanja ne odgovarja, po drugi strani pa jih spodbuja, da povejo svoja stališča in ideje ter skrbi da prisotnost skupine ne vpliva na mnenja posameznikov. Ob zaključku naredi povzetek diskusije ter omogoči povratno informacijo vseh udeležencev (Grbich, 1999).

Delovanje fokusne skupine poteka v štirih stopnjah (Klemenčič & Hlebec, 2007):

- **identifikacija problema** – pridobivajo se pomembne informacije o naravi in vsebini problema, čeprav še ta ni natančno definiran,
- **načrtovanje** – iščejo se najboljše opcije za reševanje zastavljenega problema,
- **izpeljava** – udeleženci se ubadajo z obravnavanjem teme,
- **vrednotenje** – udeleženci razumejo pridobljene rezultate in katere ugotovitve so najpomembnejše za nadaljnjo reševanje problema.

Velika prednost fokusne skupine je, da je prilagodljiva glede števila udeležencev in časa trajanja. Moderator spremlja potek in način diskusije zato lahko boljše razume udeležence in končne ugotovitve. Metoda je uporabna pri odpiranju tem, ki še niso dobro raziskane in zbiranju informacij od večje skupine v razmeroma kratkem času (Berg, 2007). Slabosti pa se kažejo predvsem slabšem nadzoru moderatorja kot pri individualnih intervjujih, težki organizaciji, aktivnost oz. neaktivnost udeležencev, velika količina kvalitativnih podatkov, zaradi česar je otežena tudi nadaljnja analiza in vpliv moderatorja na potek razprave (Bryman, 2001).

#### 1.2.5 Metode merjenja ključnih kompetenc pri zaposlenih

Oblikovanje kompetenčnega modela je ključno za uspešno delo na izbranem delovnem mestu, vendar je potrebno te kompetence pri posamezniku tudi prepoznati in izmeriti. Merjenje kompetenc nam omogoča oceniti razvitost določene kompetence, saj je za organizacijo zelo pomembno, da ve kakšne zmožnosti imajo njeni zaposleni. Na podlagi izmerjenih kompetenc lahko učinkoviteje delavce usmerja, motivira, vodi, načrtuje delo in planira dodatna usposabljanja. Obstaja več metod merjenja kompetenc, s katerimi pa se večinoma ukvarjajo kadrovski delavci, psihologi, svetovalci ali drugi, ki se ukvarjajo z razvojem zaposlenih (Delič, 2017).



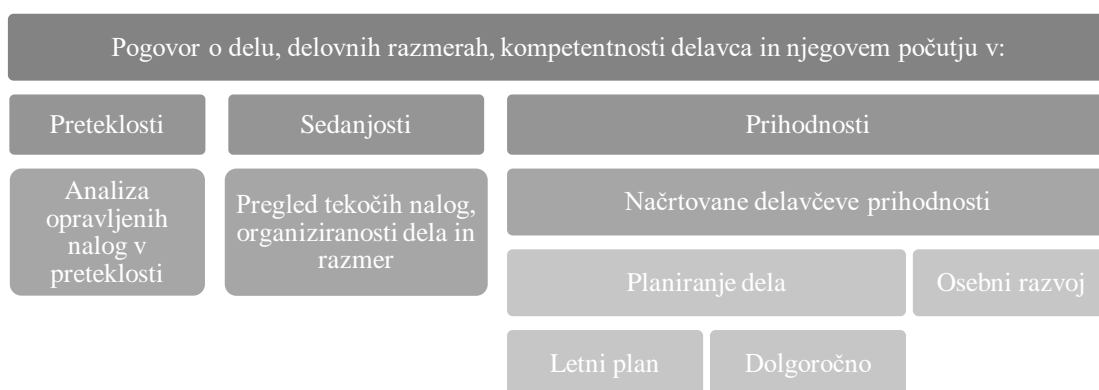
**Vedenjski intervju** je primeren za merjenje kompetenc pri kandidatih, ki se potegujejo za neko delovno mesto oziroma v situacijah, kjer še ni mogoče oceniti dejansko delo posameznika, potrebno pa je ugotoviti njegove kompetence. Pri tej metodi se kandidatu opišejo situacije, katere bi lahko bile kritične pri njihovem delu, on pa pove kako bi v teh situacijah reagiral, se vedel in kakšne bi bile posledice njegovih odločitev. Strokovnjaki na podlagi odgovorov sklepajo o osebnih in vedenjskih lastnostih posameznika, njegovih kognitivnih sposobnostih oziroma na splošno o kompetencah. Predvidevajo, kako se bo delavec vedel na delavnem mestu in kako bo reagiral ko bo izvajal konkretne naloge (Kohont & Svetlik v Pezdirc, 2005).

**Metoda 360 stopinj** je metoda povratne informacije o delovni uspešnosti zaposlenega, posebej pa je uporabna za vodje oziroma managerje. Prvotno se je uporabljala za namene usposabljanj, vse bolj pa se vključuje v letne razgovore, kot ocena delovne uspešnosti, pri zaposlovanju na pomembna delovna mesta, napredovanju in celo na področju urejanja plač. Posebnost metode je, da poskuša prikazati celotno sliko (celoten 360° krog) posameznikovega vedenja, ne le tisto, ki jo ima sam o sebi. Ocenjevanje se običajno izvaja na podlagi anonimnega raziskovalnega vprašalnika, povratne informacije o delu pa morajo podati nadrejeni (90°), sodelavci (180°) in podrejeni (270°). Za zaključek 360° kroga mora oceno o svojem delu podati tudi zaposleni sam (Gruban, 2007a).

**Letni razgovor** je temeljit in načrtovan pogovor med delavcem in njegovim nadrejenim. Namenjen je pregledu in ocenjevanju dosedanjega dela zaposlenega in določanja načrtov, ciljev in želja za prihodnje obdobje. Dober letni razgovor ima zato zelo pozitivne učinke na rezultate dela zaposlenega, vpliva na razvoj njegove kariere, vodi in delavcu pa daje dodatne informacije o procesih v organizaciji in izboljšuje medsebojne odnose. Kljub temu, da je letni razgovor primarno namenjen pregledu opravljenega dela zaposlenega, določanju ciljev in razvoju kariere, se vse pogosteje uporablja tudi za določanje kompetenc posameznika (Ivanuša-Bezjak, 1999).

Kot prikazuje slika 3, letni razgovor zajema pregled opravljenih nalog v preteklosti, pogovor o delu in delovnih razmerah v sedanosti in načrtovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev v prihodnosti.

*Slika 3: Vsebina rednega letnega razgovora vodje s sodelavcem*



Vir: Majcen (2009, str. 263).

Večinoma se začne s pregledom stanja oziroma realizacije sklepov preteklega obdobja, kjer leži poudarek na nalogah, ki so bile opravljene posebej dobro in na tistih, ki so bile izvedene slabo. Nadrejeni zaposlenemu predstavi rezultate njegovega dela in mesto oziroma vlogo v oddelku in organizaciji, pri tem pa tudi delavec pove kako ocenjuje svoje delo, uspešnost izvajanih nalog, ter svojo vlogo v organizaciji. S tem identificirata tiste kompetence, ki zaposlenemu omogočajo uspešno opravljanje dela in tiste, katere so krive za slabšo izvedbo dela (Ivanuša-Bezjak, 1999).

Čeprav letni razgovor obsega veliko tem, leži poudarek na osebnem, strokovnem in delovnem razvoju delavca in določanju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Nadrejeni in delavec naredita skupni načrt, v katerem definirata cilje, ki jih bo posameznik dosegel v obdobju do naslednjega letnega razgovora. Cilji morajo biti merljivi, ter vsebovati konkretne navedbe kot so katerih projektov se bo lotil, v katerih skupinah bo deloval ali kakšne naloge bo opravil. Določiti morata standarde, kakovost izvedbe in trajanje ter prioriteto zastavljenih ciljev. Plan pa ne sme zajema le vsebine, ki jih mora posameznik opraviti, ampak tudi ukrepe, ki mu bodo omogočale uspešno izvajanje dela. Na podlagi analize potrebnih kompetenc za opravljanje preteklega dela, se določi načrt izobraževanj, usposabljanj in drugih aktivnosti, ki bodo zaposlenemu omogočale bolj učinkovito delo in doseganje zastavljenih ciljev (Majcen, 2009).

**Psihološko testiranje s testi** predstavlja standarden in objektivni postopek za merjenje vedenj, doživljanj in psihičnih lastnosti. Omogočajo, da se izloči subjektiven faktor ocenjevalca in se pridobi čim več objektivnih informacij o posamezniku. V procesu merjenja kompetenc omogočajo realno presojo posameznikovih sposobnosti, vedenj, potencialov in psiholoških značilnosti. Služijo kot razvojno orodje s katerim se pridobijo podatki o posamezniku, ki omogočajo prepoznavo talenta in priložnosti za razvoj (Kocbek, 2019).

Testi za merjenje kompetenc zaposlenih se delijo na teste za ocenjevanje lastnosti in teste za merjenje sposobnosti. Pri testih za ocenjevanje lastnosti se ocenjujejo osebne lastnosti, motivi, vrednote, interesi, čustveno doživljanje, stališča in prepričanja. Pri reševanju čas ni omejen, prav tako pa ni pravih ali napačnih odgovorov. Ugotavlja se posameznikovo mnenje, vedenje in ravnanje v določenih situacijah, kaj čuti in v kaj verjame. Testi za merjenje sposobnosti pa so sestavljeni iz vprašanj, na katere posameznik odgovarja, pri tem pa se preverjajo njegove kognitivne sposobnosti, logično sklepanje, spomin in druge sposobnosti, potrebne za opravljanje nekega dela. Odgovori so, v nasprotju s testi za ocenjevanje lastnosti, lahko pravilni ali nepravilni, težavnost pa se določa z izbiro vprašanj ali s časovno omejitvijo. Pri testiranju morajo udeleženci odgovarjati odkrito, hitro in spontano, saj so odgovori tako najbolj točni (Društvo psihologov Slovenije, 2018).

Na zaposlitvenem področju se psihološko testiranje najpogosteje uporablja pri kadrovanju oziroma izbiri novo zaposlenih, pri merjenju kompetenc delavcev, načrtovanju izobraževanj in usposabljanj za razvoj kompetenc, ter pri načrtovanju kariere in napredovanj. S pomočjo pridobljenih podatkov lahko delodajalec ugotovi kako posameznike motivirati, kako jim predajati informacije in kako bodo reagirali v konfliktu. Omogočajo lažje usmerjanje delavcev na pravo delovno področje,

razvoj potencialov, pomaga pri napredovanjih in zagotavlja optimalno zasedanje delovnih mest (Kocbek, 2019).

**Metoda ocenjevalnega centra** je, med naštetimi metodami, najbolj kompleksen proces merjenja kompetenc. Združuje kombinacijo več različnih metod ugotavljanja kompetenc, kot so analiza delovnega mesta, iskanje podatkov, študija primera, taktične naloge, igranje vlog, skupinske naloge, simulacije dela itd. Tak obseg zagotavlja natančne informacije o primernosti kandidata za neko delovno mesto. Simulira uporabo kompetenc za specifično delovno mesto, za katero se novo zaposlenega ocenjuje, kandidata pa opazuje več izurjenih opazovalcev, ki na koncu združijo in podajo svoje ocene. Omogoča natančnejše ugotavljanje kompetenc, kot če bi uporabili le eno metodo (Boštjančič, 2011).

### 1.2.6 Ocenjevalne lestvice

Po izbrani metodi ali metodah merjenja kompetenc je potrebno kompetence tudi oceniti oziroma ovrednotiti. Vrednotenje je postopek, v katerem prepoznamo in ocenimo kompetence, ki jih posameznik ima oziroma jih je pridobil med izobraževanjem, z izkušnjami pri delu, med prostočasnimi dejavnostmi itd. (Eurydice, 2002). Ocenjevalne lestvice morajo biti veljavne, tako da odsevajo dejansko znanje, sposobnost in vedenje tistega, ki se ga ocenjuje ter zanesljive; različni ocenjevalci morajo kompetenco posameznika oceniti enako. Poznamo numerične lestvice, kjer ocenjevalec na stopenjski lestvici s številko presodi, kateri stopnjo delavec dosega, in opisne lestvice, kjer ocenjevalec z podrobnim opisom določi kakovost dela (Lipičnik, 1996).

V praksi zelo pogosto uporabljena ocenjevalna lestvica je pet stopenjska numerična ocenjevalna lestvica ki prikazuje različne stopnje razvitosti posamezne kompetence, kot je prikazano v tabeli 3 (Gruban, 2003).

*Tabela 3: Pet stopenjska ocenjevalna numerična lestvica*

<b>Stopnja</b>	<b>Pogostost opazovanega vedenja</b>
<b>1. Stopnja</b>	Kompetenca za opravljanje dela ni potrebna, ali pa je pri posamezniku slabo razvita oziroma je sploh ni.
<b>2. Stopnja</b>	Kompetenca sicer je razvita, vendar le na osnovni stopnji, premalo, da bi lahko omogočala uspešno opravljanje dela.
<b>3. Stopnja</b>	Kompetenca je razvita na pričakovani stopnji, zaposleni jo ustrezno uporablja.
<b>4. Stopnja</b>	Kompetenca je razvita nadpovprečno, dosegajo se rezultati, ki so nad pričakovani, posameznik obvlada situacije v spremenljivih razmerah.
<b>5. Stopnja</b>	Kompetenca je razvita nadpovprečno, posameznik ne le dosega rezultate nad pričakovani, ampak spodbuja in motivira tudi ostale zaposlene. S področja dela, ki ga opravlja, znanje prenaša na druge, jih seznanja z novostmi in spremembami ter jim je vzor.

*Vir: Gruban (2003).*

Podobno lestvico ocenjevanja predlaga tudi Majcenova (2009), ki ocenjevanje poveže z izdelavo kompetenčnih profilov. Z njimi opredeli odstopanja med kompetencami potrebnimi za opravljanje nekega dela (ključne kompetence) in stopnjo razvitosti teh kompetenc pri zaposlenemu na delovnem mestu. Primerja razvitost kompetenc pri zaposlenem in jih primerja z zahtevanimi kompetencami v kompetenčnem modelu. Pri tem pa priporoča ocenjevanje z opisnimi oznakami in ne s številkami. Ocenjevanje s številkami od ena do pet preveč spominja na ocene v šolskem sistemu, zaradi česar ocenjevalci neradi dajejo ocene ena in dva, vse prevečkrat pa dajo srednjo oceno tri. Primer štiristopenjske lestvice z opisnimi oznakami je prikazan v tabeli 4.

*Tabela 4: Štiristopenjska lestvica z opisnimi oznakami*

Ocena	Stopnja razvitosti	Pogostost opazovanega vedenja
<b>Pod</b>	Pod pričakovanji	Kompetence ni ali pa je razvita preslabo. Potrebni so ukrepi in načrtno izboljšanje.
<b>Ustr</b>	Ustrezna	Kompetenca je razvita pričakovano oziroma zadostno, da omogoča uspešno opravljanje dela.
<b>Nad</b>	Nad pričakovanju	Kompetenca je razvita nadpovprečno, kar omogoča doseganje odličnih, nadpovprečnih rezultatov.
<b>Odl</b>	Odlična	Razvitost kompetence je na izjemno visoki stopnji.

*Vir: Majcen (2009, str. 279).*

Boštjančičeva (2011) meri kompetence na podlagi pogostosti opazovanega vedenja pri posamezniku, pri tem pa uporablja štiristopenjsko opisno lestvico. Tabela 5 prikazuje primer ocenjevanja kompetenc na podlagi pogostosti pojavljanja zaželenega vedenja.

*Tabela 5: Štiristopenjska lestvica pogostosti opazovalnega vedenja*

Opisna ocena	Pogostost opazovanega vedenja
<b>Nikoli</b>	Opazovano vedenje ne obstaja oziroma se ne pojavlja
<b>Redko</b>	Vedenje se pojavlja redko
<b>Pogosto</b>	Vedenje se pojavlja pogosto
<b>Vedno</b>	Ocenjevani vedno uporablja opazovani način vedenja

*Vir: Boštjančič (2011, str. 42).*

Pogosto so v uporabi tudi vedenjsko zasnovane ocenjevalne lestvice, ki temeljijo na posameznikovem vedenju. S to tehniko se ocenjuje vedenje zaposlenega, ki naj bi bilo pomembno za njegovo delovno uspešnost. Najbolj značilni vedenjski lestvici sta vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica (angl. Behaviorally Anchored rating Scales, v nadaljevanju BARS) in lestvica opazovanja vedenja (angl. Behavioral Observation Scales, v nadaljevanju BOS). Na BARS lestvici označimo vedenje, ki je za nekega delavca značilno in na organizacijo vpliva pozitivno ali negativno, medtem ko pri lestvici BOS opišemo vedenja zaposlenega in jih spremljamo, kako

pogosto se pojavljajo (Zupan, 2009). Tabela 6 prikazuje primer vedenjsko sidrane lestvice, tabela 7 pa primer lestvice opazovanja vedenja.

*Tabela 6: Primer štiri stopenjske vedenjsko sidrane lestvice*

Ocena	Opis vedenja
<b>4 odlično</b>	Vedenje zaposlenega je nadpovprečno. Je proaktiven in se zelo prizadeva za izboljšanje.
<b>3 zelo dobro</b>	Vedenje zaposlenega je uspešno, delo opravlja dobro in učinkovito.
<b>2 zadovoljivo</b>	Vedenje zaposlenega je zadovoljivo, delo opravlja uspešno vendar ne kaže želje po izboljšanju.
<b>1 neprimerno</b>	Vedenje zaposlenega je neuspešno, delo opravlja neučinkovito.

*Vir: Jamšek (1998, str. 228).*

*Tabela 7: Primer lestvice opazovanja vedenja*

Opis vedenja zaposlenega	Pogostost pojavljanja vedenja				
Sodelavcem razloži procese dela.	Nikoli				Vedno
	1	2	3	4	5
Daje povratne informacije.	Nikoli				Vedno
	1	2	3	4	5

*Vir: Zupan (2009, str. 436).*

Kljub vsem ocenjevalnim lestvicam pa na točnost rezultatov najbolj vpliva subjektivnost ocenjevalca, zato mora biti odnos med njim in ocenjevanim strokoven in objektiven. Ocenjevalec si ne sme dovoliti, da je pristranski ali ima predsodke, ne sme ga voditi prvi vtis o kandidatu ali težnja po dajanju prenizke oziroma previsoke ocene. Na ocenjevanje ne smejo vplivati niti njegovo trenutno počutje ali osebne lastnosti (Boštjančič, 2011). Pomembno je, da ocenjevalci zelo dobro poznajo definicijo posamezne kompetence in ocenjevalno lestvico, preden se lotijo merjenja. V zvezi tega je potrebno uvesti dodatna usposabljanja, prav tako pa je priporočljivo izvesti testno preverjanje, kjer se ugotavlja ustreznost ocenjevalca in odpravijo morebitne merske napake (Ashworth & Saxton, 1992 v Boštjančič, 2011).

#### 1.2.7 Uporaba kompetenčnega modela

V preteklosti so bile norme, uspešnega posameznika na nekem delovnem mestu, merila za zaposlovanje novih delavcev. Tudi merila za določanje delovne ocene, oblikovanje programov usposabljanj in razvoja zaposlenih so bazirale na uspešnosti posameznih delavcev, čeprav se ni vedelo, katere so tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo doseganje delovne storilnosti. Ko so službe za ravnanje z ljudmi postale vedno bolj integrirane v delovne procese je postalo smiselno,

da bi imeli en nabor meril oziroma kriterijev, ki bi pokrivali različne procese človeških virov. To bi zagotovilo, da bi ključna merila za zaposlovanje posameznika, uporabljali tudi za določanje njegove delovne učinkovitosti in za spodbujanje njegova razvoja. Kompetenčni modeli so se izkazali za učinkovit način za upravljanje z vsemi procesi povezanimi z managementom človeških virov, ki so opisani v nadaljevanju (Whiddett & Hollyforde, 2003).

V procesu **kadrovanja** se kompetence in kompetenčni modeli uporabljajo za primerjavo sposobnosti kandidata z zahtevami delovnega mesta. Določajo se vedenja, ki so potrebna in zaželeno za specifično delovno mesto, ugotavljajo pa se lahko tudi razlike med kandidati. Ujemanje kompetenc zaposlenih s potrebami delovnega mesta poveča uspešnost in dviguje zadovoljstvo obeh (Tripathi & Agrawal, 2014). Whiddett in Hollyforde (2003) predlagata uporabo kompetenčnega modela kot izhodišče za postavljanje kriterijev za privabljanje potencialnih kandidatov, njihovo selekcijo, merila za sprejemanje odločitev in dajanja povratnih informacij.

**Razvoj kadrov** je skrbno načrtovan proces usmerjen v razvoj, napredovanje in ustvarjanje dodatne vrednosti v organizaciji (Mihalič, 2006). Temeljiti mora na podlagi potreb in poslovnih ciljev organizacije in biti tesno povezan s poslanstvom, vizijo in cilji. Igra pomembno vlogo pri strategiji razvoja organizacije saj zagotavlja usposobljenost kadra, predvideva prihodnje potrebe organizacije, učinkovito zaposlovanje novih in razvoj obstoječih zaposlenih. Razvoj kadrov na podlagi kompetenčnega modela ugotavlja odstopanja med kompetencami potrebnimi za opravljanje nekega dela in stopnjo razvitosti teh kompetenc pri zaposlenih, da organizacija lahko načrtuje dodatna usposabljanja in izobraževanja za svoje zaposlene oziroma načrtuje njihov razvoj. Prednosti se kažejo tudi na drugih področjih managementa človeških virov kot so efektiven sistem zaposlovanja, identifikacija prihodnjih potreb, načrtovanje kariere, napredovanja, vrednotenje usposabljanj in izobraževanja, vrednotenje uspeha itd. (Možina, 2009 v Svetlik in drugi, 2009).

Dobro zastavljen proces razvoja kadrov pozitivno vpliva na zaposlene, na njihovo zadovoljstvo pri delu in zmanjšuje fluktuacijo, organizaciji pa omogoča doseganje poslovnih ciljev. Delodajalci lahko uporabijo različne načine, ki jih Boštjančičeva (2011) deli na metode, katere se izvajajo v delovnem okolju:

- **učenje pri delu** – opazovanje izkušenega sodelavca,
- **pripravnštvo** – formalen program učenja,
- **vajeništvo** – za strokovne poklice,
- **rotacije delovnih mest** – kroženje zaposlenega med delovnimi mesti, oddelki in službami,

in metode, ki se izvajajo izven delovnega okolja organizacije:

- **predavanja, seminarji** – pridobivanje znanja na delavnicah, seminarjih in predavanjih,
- **načrtovane inštrukcije** – zaposleni dobijo pisno gradivo, ki ga predelajo,
- **učenje na daljavo** – pridobivanje znanja in sodelovanje z predavatelji in izobraževalci na daljavo,

- **računalniško učenje** – metode, ki nadomeščajo predavanje, vsebine so interaktivne in se lahko prilagodijo posamezniku.

Pri planiranju razvoja kadrov pa se je potrebno osredotočiti predvsem na prihodnost. Tako kot se spreminjajo okolje organizacije, delovni procesi, produkti in storitve, se spreminjajo tudi potrebne kompetence. Nekaj kar je bilo še leta nazaj ključno za zagotavljanje uspešnosti v nekem poklicu je lahko danes že neuporabno. Organizacije morajo zato predvsem razmišljati kako bodo razvijale kompetence prihodnosti, ki bodo omogočale stalno konkurenčnost in razvoj (Majcen, 2011).

**Ugotavljanje delovne uspešnosti** je pomemben element pri zagotavljanju konkurenčnosti organizacije, saj je od rezultatov dela zaposlenih odvisno kako uspešna bo. Človeški kapital je ključ do rasti in odličnosti in če je nivo znanja in sposobnosti zaposlenih prenizek, se bo to odražalo na rezultatih poslovanja organizacije. Danes se pri uspešnosti zaposlenega ne ugotavlja več samo kaj je naredil, ampak tudi kako je neko delo opravil. Ugotavljanje uspešnosti na podlagi kompetenc omogoča ocenjevanje dejanske stopnje učinkovitosti zaposlenega in primerjanje njegovih zmožnosti z zahtevami delovnega mesta. Organizacijam pomaga identificirati potrebne kompetence za opravljanje nekega dela in določiti tiste, ki jih zaposleni potrebuje da bo uspešen ali da bo izboljšal učinkovitost na delovnem mestu (Tripathi & Agrawal, 2014). Pri ugotavljanje delovne uspešnosti s pomočjo kompetenc se proučuje vedenje posameznika skozi neko časovno obdobje in ocenjuje njegova uspešnost. Koristi od ugotavljanja delovne uspešnosti pa nimajo le organizacije, ampak tudi zaposleni kot prikazuje tabela 8.

*Tabela 8: Prednosti ugotavljanja uspešnosti s pomočjo kompetenc za organizacijo in posameznika*

<b>Prednosti za organizacijo</b>	<b>Prednosti za posameznika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj zaposlenih in dvig njihovih sposobnosti,</li> <li>• Lažje upravljanje s slabo delovno učinkovitostjo,</li> <li>• Stalne povratne informacije omogočajo hitrejšo reševanje problemov in prepoznavanje dosežkov,</li> <li>• Lažje načrtovanje dela,</li> <li>• Spremljanje kompetenc zaposlenih in kako se ujemajo s posameznimi delovnimi mesti,</li> <li>• Zmanjšanje stroškov, nastalih zaradi nizke učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih,</li> <li>• Boljša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imajo jasno sliko o tem, koliko prispevajo k ciljem organizacije,</li> <li>• Zaposleni so bolj motivirani in se bolj trudijo,</li> <li>• Bolje razumejo, zakaj je potrebno kompetence razvijati,</li> <li>• Prepoznajo katera usposabljanja in izobraževanja so potrebna za boljše opravljanje dela,</li> <li>• Večje zadovoljstvo z opravljenim delom,</li> <li>• Lahko spremljajo kako se je njihova delovna učinkovitost izboljšuje skozi čas,</li> <li>• Ugotavljajo svoje potenciale za zasedanje drugih delovnih mest,</li> <li>• Vsi dosežki in prispevki zaposlenega so dokumentirani in prepoznani s strani vodstva.</li> </ul>

*Vir: Pawar (2018).*

**Določanje plače in napredovanje** poteka v večini organizacij, tudi tistih, ki nimajo formalnih kompetenčnih modelov, na podlagi učinkovitosti opravljenega dela zaposlenega. Prednosti takšnega sistema so večja motivacija za razvoj zaposlenega, pošten sistem nagrajevanja,

ohranjanje uspešnega kadra in privabljanje novega, prepoznavanje dosežkov, potrjevanje in podpora organizacijski kulturi in vzpostavljanje strukture za določanje uspeha posameznika (Whiddett & Hollyforde, 2003).

## 2 PROCES VKLJUČEVANJA NOVINCEV

Zaposliti pravega delavca na pravo delovno mesto je pomemben korak za vsako organizacijo, ki pa še ne prinaša željenih delovnih rezultatov. Da bo lahko čim prej učinkovito opravljal svoje delo, je novo zaposlenega nujno potrebno seznaniti z organizacijo in vsemi njenimi sestavnimi deli. Seznanit ga je potrebno z zaposlenimi, tako nadrejenimi kot podrejenimi oziroma vsemi, s katerimi bo sodeloval, razkazati mu delovno okolje in opremo, ki jo bo uporabljal ter ga seznaniti z vsemi napisanimi in nenapisanimi pravili organizacije (Svetlik in drugi, 2009).

Integracija novo zaposlenega vsebuje vse aktivnosti kadrovskih strokovnjakov, vodij in drugih sodelavcev, s katerimi bo posameznik spoznal organizacijo, njene cilje, kulturo in politiko, vse sodelavce in nadrejene ter opravila in naloge (Florjanič & Vukovič, 1998). Integracija spada med najpomembnejše procese, ki jih lahko delodajalec omogoči zaposlenemu, saj predstavlja osnovni korak pri doseganju željenih rezultatov, osebnega razvoja in zadovoljstva, predvsem pa vključevanja v organizacijo. S tem bo zaposleni prej prevzel željen način dela in vzorce vedenja, ki so na nekem delovnem mestu zaželeni in pravilni (Mihalič, 2006). Lipičnik (1996, str. 94) celo trdi, »da je včasih več vredno, da delavca dobro uvedemo v delo kot ves selekcijski postopek«.

### 2.1 Razlogi, prednosti in načini vključevanja novincev

Proces vključevanja je velikokrat namenjen le novo zaposlenim, medtem ko organizacije pozabljajo, da ga je potrebno izvajati tudi ob napredovanjih, prerazporeditvah in večjih spremembah načina dela. Vsakič ko se zaposleni sreča z novim delovnim mestom, ki vsebuje nove oblike dela, je smotrno izvesti uvajanje, tudi če gre za prerazporeditve znotraj iste organizacije ali napredovanje znotraj istega delovnega mesta (Mihalič, 2006). Tabela 9 prikazuje prednosti in koristi procesa uvajanja tako za novo zaposlenega kot za organizacijo.

*Tabela 9: Prednosti in koristi uvajanja*

<b>Prednosti uvajanja</b>	<b>Koristi uvajanja</b>
<b>Lažja in hitrejša vključitev v organizacijo.</b>	Verjetnost, da novinec zapusti organizacijo je največja prvi mesec po zaposlitvi. To možnost se lahko znatno zmanjša z dobrim uvajanjem.
<b>Prikaže dober prvi vtis o organizaciji.</b>	Prvi vtisi so velikokrat najpomembnejši, zato je nujno, da se organizacija dobro predstavi in da se ta predstavitev vtisne v spomin novo zaposlenih.
<b>Omogoča osebni in poklici razvoj zaposlenega.</b>	Novo zaposleni se bo hitreje ustalil in uveljavil, ter raje in učinkoviteje opravljal svoje delo v organizaciji, če bo uvajanje narejeno uspešno.

se nadaljuje



Tabela 9: Prednosti in koristi uvajanja (nad.)

Prednosti uvajanja	Koristi uvajanja
Zaposleni se počuti kot bistven člen organizacije, kar vpliva na motiviranost pri delu.	Organizacija že v začetku novo zaposlenemu predstavi njena pričakovanja glede vedenjskih norm, vrednot in odnosov.
Zmanjša začetno skrb ob nastopu nove službe.	
Novo zaposlenega seznanji z realnimi pričakovanju glede novega dela.	
Ustvarja dobre odnose med sodelavci.	
Zmanjša odhajanje iz organizacije.	
Takoj vzpostavi komunikacijo z nadrejenimi.	
Pripomore organizaciji pri selekcijskem postopku za nadaljnje kadre.	
Dvigne ugled podjetja.	

Vir: Werther & Davis (1993), Randhawa (2007).

Trajanje je odvisno od sposobnosti delavca in specifičnosti dela, ki ga bo opravljal. Velikokrat poteka le kak teden, če je dodeljen mentor tudi več mesecev, v primeru poskusnega dela ali pripravništva pa lahko več kot leto dni (Svetlik in drugi, 2009). Vključevanje mora biti terminsko in vsebinsko sistematično, zato je najboljšo da je določeno v programu. Vsaka organizacija bi morala imeti predpisan program vključevanja, ki kar se da natančno predpisuje postopke in vsebine, ki jih mora novo zaposleni spoznati, hkrati pa mora biti dovolj fleksibilno, in se prilagoditi posamezniku. V programu se točno določi kaj mora novinec vedeti, s čim mora biti seznanjen, kaj se od njega pričakuje oziroma kaj bo počel, ter določene kriterije, s katerimi bo ocenila učinkovitost integracije (Ferlic, 2006).

Sprejemanje oziroma vključevanje novincev večinoma poteka v fazah, katerih število in dolžina je odvisna od tega ali gre za novo zaposlenega ali le za prerazporeditve. Če gre za novo zaposlenega uvajanje poteka v korakih ki vključujejo aktivnosti pred zaposlitvijo, aktivnosti v prvih dneh zaposlitve in aktivnosti, ki se izvajajo v nadaljevalnem obdobju uvajanja. Če gre le za prerazporeditve, napredovanja na višja delovna mesta, spremembo načina dela ali uvajanje nove tehnologije, je uvajanje veliko krajše in se lahko posamezne faze izpustijo (Novak, 2008). Tabela 10 prikazuje aktivnosti uvajanja glede na faze zaposlitve.

Tabela 10: Aktivnosti uvajanja po fazah zaposlitve

Aktivnosti uvajanja pred zaposlitvijo	Aktivnosti uvajanja v prvih dneh zaposlitve	Aktivnosti v nadaljevanjem obdobju
Posredovanje informacij o: organizaciji, njenem delovanju, delovnem mestu, pogojih dela, nalogah, zadolžitvah, sodelavcih.	Srečanje s kadrovske službo, ki posreduje informacije o organizaciji, njenem delovanju, delovnem mestu, pogojih dela, nalogah, zadolžitvah, pravicah, pravilnikih, aktih.	Izvajanje programa.

se nadaljuje

Tabela 10: Aktivnosti uvajanja po fazah zaposlitve (nad.)

Aktivnosti uvajanja pred zaposlitvijo	Aktivnosti uvajanja v prvih dneh zaposlitve	Aktivnosti v nadaljevanjem obdobju
Seznanitev kandidata z vodjo in neposrednim nadrejenim.	Predstavitve novega delavca vsem sodelavcem.	Povratne informacije o opravljenem delu in o odnosih in problemih na delovnem mestu.
Priprava prostora in opreme za novega delavca.	Seznanitev sodelavca z delovnim prostorom in opremo.	Ugotavljanje dodatnih potreb po izobraževanju in usposabljanju.
Seznanitev sodelavcev s prihodom novega člana.	Predstavitve mentorja.	Skrb za napotitev na usposabljanje in izobraževanje.
	Dogovor o urniku sestankov z vodjo/mentorjem.	Ugotavljanje zadovoljstva z delom in organizacijo ter reševanje morebitnih problemov.
		Ocenjevanje uspešnosti.

Vir: Novak (2008, str. 139).

Mihaličeva (2006) v svojem modelu vključevanja novincev predvideva tri faze uvajanja zaposlenih, ki jih deli na makro, mezo in mikro nivo uvajanja. Prva dva nivoja sta namenjena splošnemu spoznavanju organizacije in njenih sestavnih delov in vsebujeta preliminarni razgovor z neposrednim nadrejenim in seznanitev z vsemi potrebnimi informacijami o organizaciji sami, njeni strukturi, o dejavnostih s katerimi se ukvarja in o izdelkih ter storitvah katere nudi. V tretji fazi pa se uvajanje prične izvajati bolj intenzivno. Na tej stopnji se novinec sreča s svojim delovnim mestom, sodelavci oziroma skupino v kateri bo deloval, z vrsto in značilnostmi del in nalog, ki jih bo opravljal ter spozna vsebino uvajalnega programa. Uvajanje na mikro ravni izvaja neposredni vodja oddelka, mentor ali sodelavec, s katerim bo novo zaposleni opravljal naloge.

Proces uvajanja izvajajo usposobljeni delavci, ki organizacijo in področja dela dobro poznajo, pomagajo pa jim izkušeni sodelavci, posebej s področja na katerega se bo novi delavec zaposlil. Vendar proces uvajanja ni le v domeni strokovnjakov s specifičnega delovnega področja, v njem sodelujejo tudi delavci iz razvojne službe, tehnologi, strokovnjaki za izobraževanje, psihologi in oddelek za človeške vire, če organizacija vse te službe premore in pa neposredni nadrejeni, pri katerem bo zaposleni opravljal svoje delo. Lahko se odločijo tudi za uvajanje s strani zunanjih organizacij ali sodelavcev, s katerimi matična organizacija sodeluje in tako ne izrabljajo lastnih virov. Uvajalci so zadolženi in odgovorni za učinkovit proces uvajanja, katerega program in terminski načrt morajo izvesti celovito (Florjanič & Vukovič, 1998).

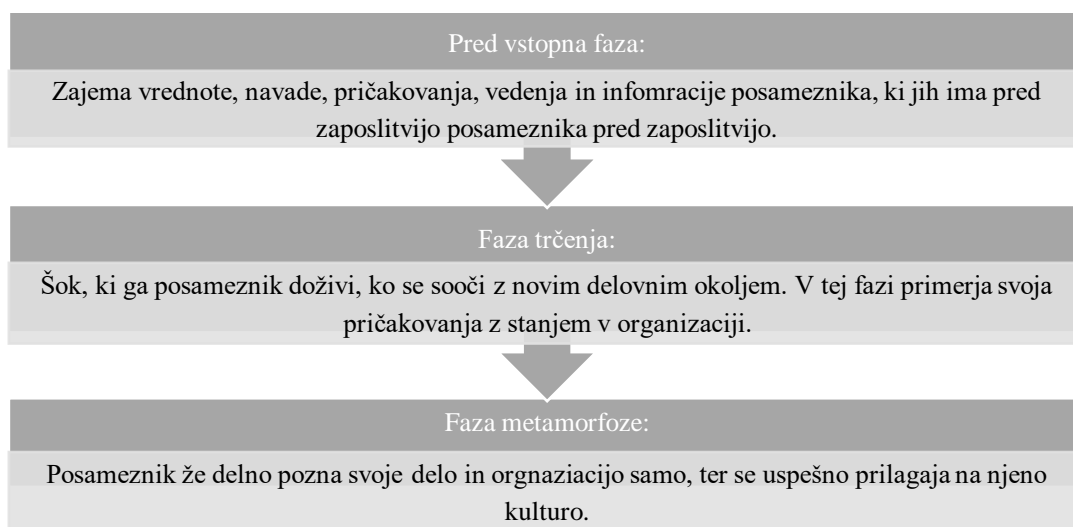
Izvajalci morajo imeti razvite tako profesionalne (delovno specifične) kot osebne (psihosocialne) veščine, zato mora organizacija poskrbeti tudi za njihovo usposabljanje, kjer se naučijo vsebin kot je pripravljane vsebinskih in terminskih planov ter izvajanje integracije. Idealno bi bilo če bi organizacije imele izdelan interni priročnik, ki bo izvajalce integracije usmerjal, jim dajal napotke in poskrbel, da bodo vsi delali po enakem sistemu (Taylor, Doherty & McGraw, 2008).

## 2.2 Socializacija kot del vključevanja novinca

Vzporedno z uvajanjem na novo delovno mesto pa intenzivno poteka tudi socializacija zaposlenega. Socializacija je sprejemanje vrednot, norm, vedenjskih obrazcev in prepričanj organizacije. V prvih dneh nove zaposlitve vsak delavec doživlja kulturni šok, saj je prišel v okolje, ki ga ni vajen, kjer po navadi veljajo drugačna pravila in navade kot jih je vajen sam, ali jih je bil vajen pri prejšnjem delodajalcu. Prav zaradi kulturnega šoka največ zaposlenih zapusti organizacijo v prvih tednih ali mesecih ob nastopu dela, kar se lahko učinkovito prepreči s sistematičnim izvajanjem socializacije novo zaposlenega. Kako dolgo bo proces trajal je odvisno od delavca in njegove vloge v organizaciji, ter od tega koliko osebnih in poklicnih lastnosti je uspel obdržati. Nekateri potrebujejo le nekaj dni, pri drugih pa lahko trajaj tudi več mesecev ali let. Z uspešno izpeljano socializacijo zaposleni s časoma sprejme in celo poosebi organizacijo, njene navade in kulturo, ter ji doda svoj pečat (Svetlik in drugi, 2009).

Socializacijo poleg rednega uvajanja v procese dela (usposobiti se za opravljanje konkretnega dela in razumevanje delovnega procesa), spremljata še akulturacija (prilagajanje na organizacijsko kulturo) in socialna integracija (razvijanje odnosov z drugimi zaposlenimi). Učinkovita socializacija je tista, ki določa jasne vloge, zaposlenemu omogoča doseganje lastnih potencialov, ga poveže z organizacijsko kulturo in mu daje občutek pripadnosti (Leidner, Gonzalez & Koch, 2018). Robbins in DeCenzo (2001) organizacijsko socializacijo razdeljujeta na tri faze, katere poimenujeta pred vstopna faza, faza trčenja in faza metamorfoze. Podroben opis posamezne faze je prikazan v sliki 4.

*Slika 4: Faze organizacijske socializacije*



*Vir: Robbins & DeCenzo (2001, str. 174).*

S celovitim programom vključevanja zaposleni lažje razumejo socialno, tehnično in kulturno okolje organizacije, zmanjša se njihova negotovost, potrebujejo manj nadzora in točno vedo, kakšne so njihove naloge ter kaj se od njih pričakuje. Dobro zastavljen program vpliva na krajšo obdobje socializacije, na zadovoljstvo zaposlenega, izvajanje dela in zmanjšuje zapuščanje organizacije (Werther & Davis, 1993). Če je proces integracije izveden slabo, lahko resno vpliva na

učinkovitost dela. V praksi se prevečkrat dogaja, da uvajanje ni načrtno in je izvedeno le s strani nekaterih sodelavcev, še slabše pa je če je zaposleni prepuščen sam sebi. Če novinec ne spozna organizacije, njenih zaposlenih in kulture mu bo to prej delo oteževalo in ne koristilo, nauči pa se lahko vedenj, ki so neustrezna ali nepravilna in se jih bo težka znebil. Na tak način zaposlen ne bo našel svojega mesta v organizaciji, se poistovetil z njenimi vrednostmi ali se vključil v njeno kulturo (Lipičnik, 1998).

## **2.3 Sestavni procesi vključevanja novincev**

### **2.3.1 Mentorstvo**

Mentorstvo je sistem internega prenosa znanja iz izkušenih zaposlenih na novince. Uporablja se za uvajanje novo zaposlenih v delovno okolje organizacije, pri uvajanju delavcev na novih področjih dela, pri usposabljanju novih vodij oziroma delavcev z visokim potencialom, ki bodo zasedali pomembna delovna mesta, ali za hitrejšo vključitev v delovni proces po daljši odsotnosti z dela. Namen mentorstva pa ni le prenos znanja ampak ima veliko drugih pozitivnih učinkov kot je dvigovanje produktivnosti, ohranja, prenaša in povečuje intelektualni kapital podjetja, krepi odnose med sodelavci, omogoča načrtovanje nasledstva in je v primerjavi z drugimi usposabljanji in izobraževanji finančno zelo ugoden (Pipan, 2003 v Hace, 2011).

Izraz mentor označuje izkušenega svetovalca ali vodnika, ki pa ne rabi biti največji strokovnjak v organizaciji, mora pa biti vsekakor dovolj izkušen, teoretično in praktično podkovan iz stroke, ki jo opravlja, ter dobro poznati organizacijo. V njej mora biti zaposlen že dlje časa in uživati ugled tako sodelavcev kot nadrejenih. Poleg strokovnega znanja, ki ga ima, je nujno, da zna to znanje uspešno prenašati tudi na druge, jih vodi, usmerja, motivira in daje vzor. Mentorstva ne sme jemati kot nekaj obstranskega, ampak si mora zanj vzeti čas in se mu posvetiti. Od njega se pričakuje profesionalni in sistematični pristop predvsem pa uspešen prenos znanja (Dolinar, 1981).

Mentorstvo je sestavni del skoraj vseh procesov uvajanja novincev, kjer je potreben prenos znanja: pripravništvo, poskusno delo ali kroženje. V nekaterih posebej manjših organizacijah je tudi edini način prenosa znanja, zato je še toliko bolj pomembno da je sistematičen in načrtovan, saj bo le tako prinašal željeno učinkovitost in uspešnost. Pri nenačrtnem prenosu znanja med zaposlenimi ni znano, ali se znanja sploh prenašajo, na kak način se prenašajo, kdo jih prenaša in ali novo zaposleni ta znanja sprejema. Težave, ki se pojavijo ostanejo skrite ali se odpravijo le delno, zato se nikoli ne ve kako uspešen je prenos bil (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016).

### **2.3.2 Pripravništvo**

Pripravništvo je načrtovano in organizirano praktično izobraževanje ali usposabljanje mladih po končanem šolanju. Je oblika pridobivanja ustreznih delovnih izkušenj, ki so nujne za uspešno povezovanje teoretičnih znanj s praktičnim in velikokrat prvi stik mladih z delovnim okoljem. V Sloveniji ga ureja Pravilnik o trajanju pripravništva, načinu, poteku in programu usposabljanja pripravnikov (Ur. l. RS, št. 28/09), ki določa način, potek in program usposabljanja pripravnikov,

njihove obveznosti, prav tako pa naloge mentorjev in trajanje. V program pripravništva morajo biti vključena vsa teoretična, strokovna in praktična znanja, ki jih mora nov zaposleni poznati in obvladati, proces njegovega dela pa ves čas spremlja in ocenjuje zaposleni, ki je zanj zadolžen (Novak, 2008).

Ker je pripravnik oseba, ki nima delovnih izkušenj in prvič sklene pogodbo o zaposlitvi, Dolinar (1981) poudarja, da je potrebno z njim delati sistematično, ga učiti, mu odrejati naloge primerne njegovim sposobnostim in znanju, predvsem pa spremljati njegovo delo in napredek. Mentor pripravniku ob nastopu dela, pripravi individualni program, po katerem se bo usposabljal in spremljal njegov napredek. Program vsebuje teoretična, strokovna in praktična znanja, s katerimi bo pripravnik pridobil potrebno znanje, spretnosti, veščine in navade, potrebne za samostojno opravljanje dela, za katerega se usposablja. Pripravnik je dolžan izvesti vse naloge, ki so določene v programu pripravništva, ter na koncu izdelati zaključno nalogo in končno poročilo o delu. Za pravilno in celovito izvedbo pripravništva skrbi mentor, ki na koncu poda svojo poročilo in pripravnika tudi oceni (Ur. l. RS, št. 28/09). Pripravništvo je najpogosteje uporabljen proces pri zaposlovanju novih delavcev.

### 2.3.3 Kroženje

Kroženje je načrtovano prehajanje delavca med različnimi enotami, oddelki, službami ali delovnimi mesti, ki zaposlenim omogoča razširitev delovnega področja, pridobivanje novih izkušenj in kompetenc ter povečanje medosebnih povezav, organizaciji pa omogoča odkrivanje perspektivnih kadrov in optimalno zasedanje delovnih mest (Wen-Hsien, Ching, Ying-Ling & Rong-da, 2009). Rotiranje zaposlenih lahko poteka horizontalno ali vertikalno znotraj organizacije, mogoče pa je tudi eksterno kroženje v druge. Priporočljivo je za poklice, ki ne zahtevajo strogega specialističnega znanja, ampak je bolj pomembna širina znanj, veščin, sposobnosti oziroma vseh kompetenc (Mihalič, 2006). Za kroženje je značilno da posameznik opravlja več raznovrstnih delovnih nalog, vsako za določeno časovno obdobje. Pri tem podrobneje spozna posamezne elemente organizacije, različne korake v procesu izdelave produkta ali storitve, druge skupine in oddelke ter pridobiva dragocene izkušnje iz različnih faz poslovanja, ki mu pomagajo širiti perspektivo (Huang, 1999 v Glušič, 2018). Menjava delovnega mesta ali področja dela lahko zaposlenim razširi pogled na delo, pozitivno vpliva na motivacijo, prekinja rutino in monotonost in omogoča odkrivanje skritih talentov. Vse to dokazano zmanjšuje delavno izčrpanost (Wen-Hsien, Ching, Ying-Ling & Rong-da, 2009).

Kroženje pa ne zajema le prerazporeditev na druga delovna mesta, ampak vsebuje tudi dodatna izobraževanja, razširitev delovnih nalog, prevzemanje pomembnejših funkcij in obogatitev dela z namenom razvijanja poklicne kariere. Posameznik še vedno izvaja naloge na obstoječem delovnem mestu, vendar prevzema tudi delo predhodne in/ali naslednje delovne faze, kar od njega terja več znanja in sposobnosti. Del pristojnosti in nalog se lahko prenese iz višjega nivoja na nižji, kar za posameznika pomeni, da prevzema zahtevnejša in odgovornejša dela, ki niso nujno povezana z njegovim trenutnim delovnim mestom. Pri obogatitvi dela pa se zaposlenemu zaupajo naloge, ki so sestavljene iz več manjših opravil ter združene v večje in zahtevnejše naloge. S tem

se zaposlenemu razširi razpon dela in prevzame del nalog, ki sicer niso v njegovi domeni (Glušič, 2018).

#### 2.3.4 Poskusno delo

Poskusno delo je formalna oblika statusa zaposlenega, ki se lahko uporablja v času integracije, vendar ni enakovredna ostalim procesom vključevanja novincev. Namen poskusnega dela je, da delodajalec oceni in preveri, ali je delavec, ki ga želi zaposliti, sposoben in primeren opravljati zahtevane delovne naloge, delavec pa se v delu preizkusi in presodi, ali mu ustreza (Franca, 2006). Belčič (2002) meni, da pri poskusnem delu ne gre za klasično obliko uvajanja kot pri novincih, saj se velikokrat izvaja pri zaposlenih, ki že imajo določene delovne izkušnje, vendar so jih pridobili pri drugem delodajalcu. Opredeljuje ga Zakonu o delovnih razmerji (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013, ki določa, da se poskusno delo sklene s pogodbo o zaposlitvi in lahko traja največ 6 mesecev, razen v primerih če je zaposleni dlje časa odsoten z dela. V času trajanja poskusnega dela delodajalec zaposlenega ocenjuje, po poteku pa oceni kvaliteto opravljenih nalog, vedenje na delovnem mestu in potencial, ki ga kaže. Če delodajalec ugotovi, da delo ni bilo opravljeno uspešno, delavcu pogodbo o zaposlitvi odpove, če pa ga je opravljal uspešno, se delovno razmerje nadaljuje (Franca, 2006). Prednost poskusnega dela je, da lahko delodajalec, če je izbral napačnega ali neprimerne kandidata, pogodbo o zaposlitvi prekine, brez večjih težav ali zapletov. Slabost pa se kaže predvsem v ne vedenju, ali bo kandidat delo opravljal na takšnem nivoju tudi v bodoče, ali pa se trudi le zato, da bi obdržal službo (Belčič, 2002).

#### 2.3.5 Organizacijsko uglasovanje

Organizacijsko uglasovanje<sup>1</sup> je relativno nov proces uvajanja. Gre za načrtovan in sistematičen proces integracije novega ali premeščenega delavca na delovno mesto ali v organizacijo samo. Da je zaposleni na delovnem mestu učinkovit in daje nadpovprečne rezultate je pomembno, da se čuti kot del organizacije in da ga organizacija sprejme za svojega. Zato je namen organizacijskega uglasovanja socialno-kulturno-psihološka integracija med posameznikom in organizacijo. S tem se ustvarja visoko motiviranega, zavzetega in v organizacijo močno vpetega delavca, ki ustvarja nad pričakovanju in bistveno prispeva k njeni uspešnosti (Bauer, 2010).

Suggs (2014) definira organizacijsko uglasovanje kot strukturiran socializacijski proces, ki minimalizira stres, konflikt in dvoumnost delovnih vlog, da se delavec bolje zave svoje pripadnosti organizaciji ter delovne zavzetosti in zadovoljstva. Gre za načrtovan in koordiniran proces, ki novo zaposlene integrira v organizacijo, ter jim omogoči vsa orodja in vire, ki so nujni za učinkovito delo in osebno zadovoljstvo. Konča se, ko je novo zaposleni že aktivno vključen v delovni proces, v katerem dosega pričakovano storilnost in učinkovitost, ter je pri tem delu relativno samostojen,. Trajati bi moral vsaj pet do šest mesecev.

---

<sup>1</sup> V Sloveniji primerne prevoda za besedo onboarding še nimamo, vendar raziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti navaja organizacijsko uglasovanje kot najprimernejši izraz (ZRC-SAZU, 2019), v akademskih krogih pa se predvsem uporablja izraz organizacijska socializacija.

Ugodnosti dobrega organizacijskega ušlaševanja so (York University, 2009 v Ferk, 2019, 2014):

- povečuje ogled organizacije kot dobrega delodajalca, ki ima učinkovito uvajanje, jasne cilje in močno vodenje,
- preprečuje odhajanje zaposlenih,
- zmanjša stroške, ki nastajajo v zaradi fluktuacije zaposlenih,
- novo zaposleni se hitreje integrirajo v organizacijo in v krajšem času pričnejo delovati samostojno in učinkovito,
- ustvarja homogene ekipe, zaradi katerih se povečuje produktivnost celotne organizacije.

Večina si organizacijsko ušlaševanje razlaga kot mentorstvo, usposabljanje ali pripravništvo vendar so to le nekateri izmed sestavnih delov. V praksi zajema veliko podprocesov, ki so pomembni in se jim moramo posvetiti v celoti. Je nadrejen pojem, ki vključuje usmerjanje in vodenje, pridobivanje formalnih znanj, ustvarja boljše delovne odnose, oblikuje organizacijsko pripadnost in zadovoljitev višjih potreb, ki ne omogočajo le delovno ampak tudi osebno uresničitev, ter tako učinkovito in uspešno vključijo novo zaposlenega v delovni proces. V grobem je sestavljen iz treh procesov: papirologije, managementa delovnih nalog in socializacije, ki vsebujejo analizo delovnega mesta, primeren oglas o zaposlitvi, kakovostno izdelan postopek selekcije, uvajanje, izobraževanje, mentorstvo, organizacijsko socializacijo, psihološko pogodbo in spremljanje zaposlenega. Organizacijsko ušlaševanje se ne začne šele z zaposlitvijo novega sodelavca, ampak že na začetku zaposlitvenega procesa. Potrebno ga je čim bolj integrirati v sam proces kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri (Ferk, 2014).

Uspešnost organizacijskega ušlaševanja se ugotavlja s preverjanjem naslednjih lastnosti pri novo zaposlenemu (Bauer, 2010):

- **samoučinkovitost** – kako samostojen, učinkovit in samozavesten je posameznik pri opravljanju svojega dela,
- **jasnost vlog** – ali posameznik dovolj jasno razume njegovo vlogo v organizaciji in kaj se od njega pričakuje,
- **socialne integracije** – je bil posameznik v organizaciji dobro sprejet, kako sproščeno deluje ob prisotnosti sodelavcev in nadrejenih,
- **poznavanje kulture** – ali posameznik dovolj dobro pozna cilje organizacije in njene vrednote.

Eden izmed glavnih ciljev organizacijskega ušlaševanja je preprečiti, da bi uspešni zaposleni prekmalu odhajali zaradi občutka, da v organizaciji niso dovolj cenjeni. Kvalitetni delavci zapuščajo delovna mesta zato, ker lahko. Svojega potenciala nočejo zapravljati v organizaciji, ki jih ne ceni in v kateri se ne počutijo sprejete. Raziskave so pokazale (npr. Hillman, 2010), da je produktivnost in dolgoročnost na delovnem mestu odvisna od tega, kako se posameznik na delu počuti. Obstaja pozitivna korelacija med posameznikovo vključenostjo v organizacijo in njegovim zadovoljstvom. Uspešna in učinkovita integracija je zato nujna za dobro delovanje organizacije.

## 2.4 Program vključevanja novincev

Integracija novo zaposlenega v organizacijo ali premeščanje obstoječega delavca na drugo delovno mesto mora biti načrtovan in sistematičen proces. To pa je mogoče le po predhodno pripravljenem programu, ki posamezniku predstaviti vse njegove delovne obveznosti, ga seznaniti z organizacijo in njeno strukturo, predstavi sodelavcev in nadrejene, vsebuje pa lahko tudi neformalne vsebine kot so navade, vedenja in organizacijsko kulturo (Lipičnik, 1998).

Pri oblikovanju lastnega programa organizacijskega uglasovanja, ki bo zagotavljal uspešno integracijo, morajo organizacije upoštevati naslednje temeljne elemente (Hillman, 2010):

- natančen kratkoročen in dolgoročen načrt vključevanja novincev v organizacijo,
- določitev delavčevih vlog znotraj oddelka in organizacije,
- spoznavanje zaposlenega znotraj in izven dela,
- predstavitev standardnih operacijskih postopkov in politike,
- predstavitev dokumentacije o postopkih v izrednih razmerah,
- zagotovitev usposabljanj, ki poenostavijo delo in izboljšujejo karierno pot,
- pomagati zaposlenemu pri razumevanju poslanstev, vizije in kulture znotraj organizacije,
- zagotoviti, da se prepozna posameznikov doprinos k uspešnosti,
- določitev standardov, ki so merila uspešnosti in dajanje stalne povratne informacije.

Program pripravi mentor v sodelovanju z neposrednim vodjem oddelka ali službe, kjer se bo novinec zaposlil, sodelovati pa mora tudi služba za ravnanje s človeškimi viri in psiholog. Poteka po natančno predpisanem vsebinskem in terminskem načrtu, ki pa mora imeti prostor za prilagajanje na posebnosti in potrebe novo zaposlenega. Dolžina programa je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta in glede na obsežnost kompetenc, ki jih mora osvojiti (Novak, 2008). Program je po navadi v obliki zloženke, skripte, knjižice ali kombinacije naštetih, vedno več organizacij pa ga ima v digitalni obliki (Florjančič & Vukovič, 1998).

Ferkova (2015) je mnenja, da mora program vsebovati vsebine, ki se izvajajo že pred nastopom dela, tako da novega sodelavca seznanijo z osnovnimi informacijami o prvem delovnem dnevu. Aktivnosti, ki jih lahko organizacije izvedejo, je veliko, najpomembnejše pa so (Ferk, 2015):

- Pred prvim nastopom dela organizacija pripravi pismo ali elektronsko pošto, ki vsebuje informacije o tem kaj mora novinec vedeti, upoštevati in urediti pred nastopom službe.
- Poskrbeti mora za pripravo delovnega materiala, službenega računalnika in pošte, pisarne oziroma drugega prostora, identifikacijske kartice in druge zadeve za nemoten začetek delo.
- Sodelavci in nadrejeni morajo biti seznanjeni s prihodom novega sodelavca.
- Zaposleni mora takoj ko je mogoče spoznati svojega nadrejenega ali nadrejene.
- Integracija je dolgotrajen proces, zato je smiselno po začetnem obdobju nadaljevati z aktivnostmi v obliki mentorstva, kroženja ali dodatnih usposabljanj in izobraževanj.
- Potrebno je misliti tudi na aktivnosti izven dela, s katerimi novo zaposleni spoznava svoje sodelavce na bolj neformalen in sproščajoč način.



- Pomembno je, da ima nov zaposlen možnost dajati povratne informacije o načinu uvajanja in o organizaciji na splošno. Svoje odzive na novo zaposlenega morajo podati tudi njegovi nadrejeni, kadrovska služba ali psiholog.

Program uvajanja je v osnovi sestavljen iz dveh delov; splošnega dela programa in specialističnega dela, kot prikazuje tabela 11. Splošni del se navezuje na univerzalne vsebine, ki so za vse novince enake, kot so predstavitev organizacije, specialističen del pa zajema specifične teme, ki so vezane na delovno mesto in vrste nalog, ki jih bo posameznik opravljal (Werther & Davis, 1993).

*Tabela 11: Vsebine splošnega in specialističnega dela programa uvajanja*

<b>Splošni del</b>	<b>Specialističen del</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznanitev z osnovnimi podatki o organizaciji.</li> <li>• Celostna predstavitev dejavnosti organizacije, izdelkov ter storitev.</li> <li>• Seznanitev s pravicami in obveznostmi, ki veljajo za vse zaposlene.</li> <li>• Predstavitev organizacijske strukture.</li> <li>• Ogljed celotne organizacije in dela v posameznih organizacijskih enotah, predstavitev vodstva organizacije in vodij posameznih enot organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vse procese in postopke vezane na delovno mesto.</li> <li>• Optimalne načine uspešnega in učinkovitega opravljanja del in nalog.</li> <li>• Vse sodelavce in druge deležnike, s katerimi bo samostojno sodeloval.</li> <li>• Pravilno uporabo delovnih sredstev, naprav in pripomočkov.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natančna seznanitev z organizacijsko enoto, kateri sodelavec pripada.</li> <li>• Spoznavanje z neposrednim vodjo in uvajalcem.</li> <li>• Predstavitev programa in terminskega načrta izvedbe.</li> <li>• Natančna predstavitev značilnosti, zahtev in možnosti delovnega mesta.</li> <li>• Seznanitev z novimi sodelavci, tako z ožjim kot s širšim krogom.</li> <li>• Predstavitev delovnega prostora, sredstev in naprav.</li> <li>• Seznanitev z obveznostmi in pravicami, ki izhajajo iz delovnega mesta.</li> <li>• Seznanitev z varnim načinom dela in uporabo zaščitnih sredstev.</li> <li>• Seznanitev z možnostmi izobraževanja, nagrajevanjem in podobno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predpise, uredbe in druge normativne akte, ki jih mora upoštevati.</li> <li>• Kriterije in standarde za dobro opravljanje del in doseganje odličnosti.</li> <li>• Vlogo in pomen svojih del in nalog za uspešnost celotne organizacije.</li> <li>• Zahteve varstva pri delu in načine varovanj zdravja sebe in drugih.</li> </ul>

*Vir: Mihalič (2006, str. 173-174).*

Pogosto uporabljena praksa je tudi priprava uvajalnega seminarja za seznanitev z najpomembnejšimi temami. Zelo uporaben je, če se v organizacijo zaposli večje število novincev, in ni potrebno splošnih informacij podajati vsakemu posebej. Gre za krajše obdobje, ki lahko traja tudi le nekaj ur, vendar je še kako pomembno za dober začetek (Florjanič & Vukovič, 1998).

Vendar pa lahko pri še tako dobro zastavljenem programu uvajanja lahko pride do težav, če (Randhawa, 2007):

- Posamezniki, ki uvajanje izvajajo, niso dovolj usposobljeni, so preveč ukazovalni ali uvajanje ne izvajajo s takšno kvaliteto, kot bi se to pričakovalo.
- Novo zaposleni porabijo preveč časa in energije za izpolnjevanje obrazcev in izjav, ob tem pa jih obremenimo s preveliko količino informacij.
- Novo zaposlene se prehitro prepusti samostojnemu delu.
- Novo zaposleni opravljajo zahtevne naloge, pri katerih delajo napake, kar jih odvrne od vključevanja v delo.
- Novo zaposleni prebijejo premalo časa na posameznem delovnem mestu in dobijo napačne vtise o zahtevnosti dela.

Uvajanje se zaključi, ko delavec postane pri svojem delovnem področju samostojen in učinkovit. Dolžina je odvisna od zahtevnosti in specifičnosti dela, od števila aktivnosti, posebnosti organizacije in od delavca samega. Po navadi traja od enega do šestih mesecev, za zahtevnejša delovna mesta pa lahko tudi več let. Ključno vlogo v procesu integracije imajo vodje, ki najboljše poznajo organizacijo, njeno strukturo in posamezna delovna področja, veliko pa lahko prispeva tudi psiholog. Če ga organizacija ima lahko zaradi svojega strokovnega znanja proces prilagodi delavcu, tako da je čim manj obremenjujoč, stresen in informacije podaja na čim bolj prijazen način (Ferk, 2014).

### **3 OPIS RAZISKOVALNEGA KONTEKSTA: SPECIALNA ENOTA POLICIJE**

#### **3.1 Specialna enota Policije – Rdeči panterji**

Specialne enote so bile vedno del vojaških formacij, ki so uporabljale nekonvencionalne tehnike bojevanja in bile namenjene opravljanju posebnih nalog. Razcvet so doživljale v obdobju prve in druge svetovne vojne, po njih pa so jih večinoma ukinili ali jih prestrukturirali, dokler jih niso zopet potrebovali. Podrobna zgodovina specialnih enot in nastanek policijskih specialnih enot je prikazana v prilogi 1, v tem poglavju bo poudarek na opisu Specialne enote Policije (SE) oz. Rdečih panterjih kot se enota neuradno imenuje, čeprav to ime uporablja v mednarodnem okolju.

Čeprav je bilo večino evropskih policijskih specialnih enot ustanovljenih po terorističnem napadu v Münchnu leta 1972 (Dahlke, 2006), se je v Jugoslaviji tistega leta zgodil še en incident, ki je botroval k nastanku specialne enote v takratni Socialistični republiki Sloveniji (SRS). 21. junija 1972 je preko Avstrije v Jugoslavijo in naprej v Bosno in Hercegovino, vdrla 19 članska, diverzantsko-teroristična skupina pripadnikov Hrvaškega revolucionarnega bratstva imenovana Feniks. Tam je pričela oborožen boj zoper legalno izvoljeno oblast, premagana pa je bila šele po masovni mobilizaciji in posredovanju 8000 pripadnikov teritorialne obrambe. Jugoslovanske oblasti so takrat ugotovile, da trenutni koncept reševanja takšnih konfliktov ni primeren in učinkovit, zato ga je potrebno spremeniti (Pungaršek, 2009).

Zaradi groženj o novih napadih in strahu, da bi se skupini pridružili še drugi pripadniki, je takratni predsednik Socialistične federativne republike Jugoslavije (SFRJ) izdal ukaz, o ustanovitvi specialnih enot za boj proti terorizmu v vseh takratnih republikah, tudi Sloveniji. Enota se je prvič zbrala 24. 7. 1972 na Ugarju pri Ribnici, kjer je potekalo »Usposabljanje za posebne naloge«. Po koncu osnovnega usposabljanja so izvedli še specialni tečaj, katerega se je udeležilo 41 kandidatov, uspešno jih je zaključilo 39. Enota je bila uradno formirana, vendar so miličnike poslali nazaj v matične enote, kjer so opravljali splošne naloge in bi jih po potrebi zopet vpoklicali (Policija.si, brez datuma).

Enota na vpoklic je obstajala le nujno potreben čas, dokler niso rešili organizacijskih, nastanitvenih in druge težave, saj podobnih enot v Jugoslaviji in drugod po Evropi še ni bilo. Republiški sekretar za notranje zadeve SRS (RSNZ SRS), je 27. 12. 1972, izdal odločbo o ustanovitvi Čete milice, ki bi delovala v stalnem sestavu s sedežem v Ljubljani. Četa se je uradno formirala 1. marca 1973, kar danes velja za rojstvo Specialne enote Policije (Policija.si, brez datuma). V obdobju od 1973 do 1990 je bila enota večkrat presistematizirana in preimenovana, prišlo pa je tudi do nekontroliranega zaposlovanja. Prihajanje novih miličnikov, ki niso izpolnjevali zahtevanih standardov, prehajanje med oddelki in izvajanje splošnih policijskih nalog je povzročilo veliko stagnacijo in predvsem odmik od osnovnega poslanstva enote, ki bi naj bilo protiteroristično delovanje (Tomšič, 2013).

Svoj ugled si je enota zopet povrnila v času vojne za osamosvojitve, kjer je imela najpomembnejšo vlogo do sedaj. Prva večja operacija, ki so ji zaupali, se je zgodila 2. junija 1990, ko je bila napotena na snemanje strokovnih učnih filmov. To je bila seveda samo pretveza, saj je bila dejanska naloga zavzetje in zavarovanje objektov v Gotenici, Kočevski reki in Škrilju, kjer je bila shranjena velika količina orožja in streliva teritorialne obrambe (v nadaljevanju TO), katerega Jugoslovanska ljudska armada (v nadaljevanju JLA) ni smela dobiti. Akcija je bila popoln uspeh saj so bili vsi objekti zajeti v zelo kratkem času in pristali v Slovenski lasti. Akcija je bila tako tajna, da za njo ni vedel niti poveljnik enote. Ko so si »specialci« pridobili popolno zaupanje slovenske oblasti, je Republiški sekretar za notranje zadeve 23. avgusta 1990 enoto ponovno prestrukturiral. Odstranil je vse nepotrebne oddelke in ji zopet dodelil le tiste naloge za katere je bila leta 1973 tudi ustanovljena. Enoto je preimenoval v Specialno enoto RSNZ in jo podredil neposredno sebi, saj je bilo takratno nezaupanje v državi zelo veliko in politična situacija zelo nejasna. Začetne naloge so bile predvsem zbiranje podatkov o nasprotniku in zavajanje sovražnika. Izvajali so slepilne napade in se pojavljali ter obkoljevali bližine vojašnic in letališč, nato pa se umaknili brez sledu. Opravljali so zaplembe vojaških oklepnikov, izvedli zajetje več vojakov JLA in oficirjev Kontraobveščevalne službe, ter zasegli strogo zaupne načrte JLA o vojaških aktivnostih. Sodelovali so s TO in bili udeleženi v več strelskih spopadih. Na območju Depale vasi so izsledili in zajeli vojaške specialce iz Niša, ki so prišli na pomoč enotam JLA. Uspešno so rešili visokega oficirja JLA, Slovenca, in mu omogočili pobeg, ter varovali druge visoke domače politične predstavnike. Vsi pripadniki Specialne enote so bili po vojni odlikovani, en pripadnik je prejel celo najvišje odlikovanje teritorialne obrambe (Kunstelj, 2014). Ob reorganizaciji Zaščitne enote milice v Specialno enoto milice leta 1990 je enota dobila tudi svoj simbol, ki ga uporablja še danes (slika

5). Črni ščit, obrobljen z rumeno barvo in podoba rdečega karantanskega panterja je znak SE, ki ga njeni pripadniki lahko nosijo na desnem rokavu uniforme (Tomšič, 2013).

*Slika 5: Znak Specialne enote Policije*



*Vir: Policija.si (brez datuma).*

Po koncu vojne 1992 je zopet sledila reorganizacija in preimenovanje, Specialna enota RSNZ je postala Specialna enota Ministrstva za notranje zadeve (SE). Še naprej je bila samostojna notranja organizacijska enota, podrejena neposredno ministru za notranje zadeve. Usposabljala se je za naloge v obdobju miru, kot so protiteroristično delovanje, prijetje storilcev hujših kaznivih dejanj in varovanju najvišjih predstavnikov oblasti. Pričela je sodelovati s tujimi evropskimi enotami, kjer so si izmenjevali predvsem izkušnje in znanje z različnih področjih delovanja (Tomšič, 2013). Sledile so organizacijske spremembe podobne vsem podobnim enotam po svetu, ki jih politika zanemari, ko jih več ne potrebujejo. Od leta 2000 ni več samostojna organizacijska enota v Ministrstvu za notranje zadeve, ampak je postala organizacijska enota Generalne policijske uprave, od leta 2010 naprej pa umeščena še stopnjo nižje in sicer v Upravo za policijske specialnosti, ki je del Generalne policijske uprave (Policija, 2000, 2010).

### 3.1.1 Organizacijska struktura

Specialna enota Policije je vrhunsko izurjena enota Slovenske Policije, ki s svojo taktiko delovanja, mobilnostjo in sodobno opremo sposobna reševati najzahtevnejše varnostne naloge. Je del varnostnega sistema Republike Slovenije, njena temeljna naloga pa je boj proti terorizmu in organiziranemu kriminalu. Uporabljena je v situacijah, v katerih so resno ogrožena človeška življenja oziroma ne obstajajo drugi (milejši) načini za reševanje nastalih situacij. Igra vlogo »zadnje obrambne črte« Republike Slovenije (Gorenak, Kroppe & Tanasić, 2007). SE ne opravlja splošnih policijskih nalog, kot je zagotavljanje varnosti v prometu, preiskovanje kaznivih dejanj ali vzpostavljanje javnega reda in miru, ampak je namenjena le specialističnemu delovanju.

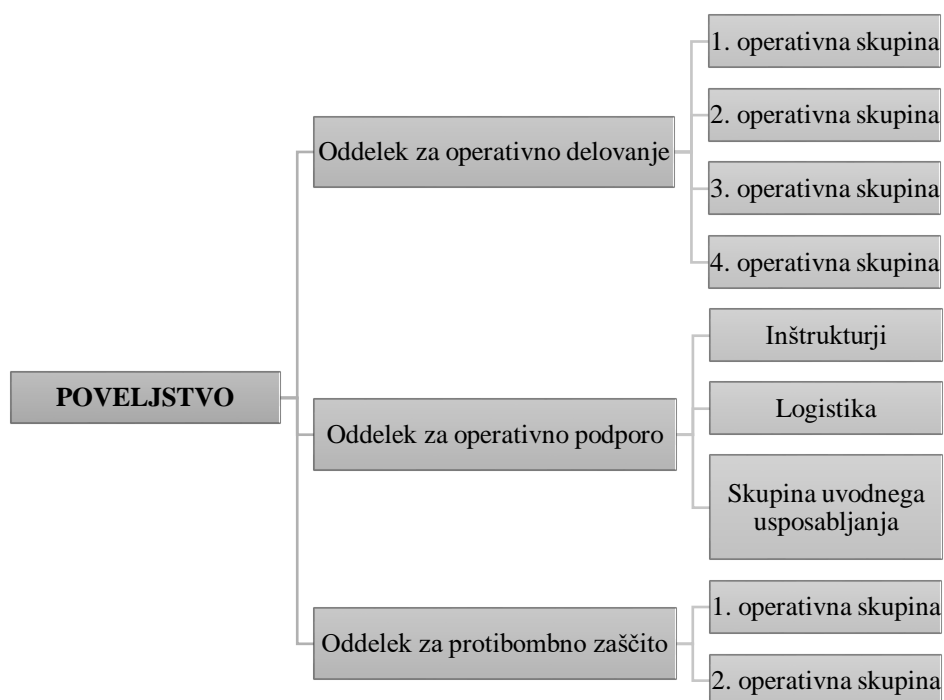
Večino delovnega časa je namenjenega usposabljanju, izpopolnjevanju in pripravam na operativno delo, 20% dela pa zavzema dejansko operativno delovanje. Na leto enota opravi približno 100 operativnih nalog, kjer polovico predstavljajo varovanje domačih in tujih tajnih delavcev ali varovanje denarnih pošilk za Banko Slovenije, drugo polovico pa neposredno delovanje (angl. direct action) oziroma prijetje storilcev kaznivih dejanj v zaključnih akcijah proti organiziranemu kriminalu in prijetje oseb, ki izvedejo hujše oblike nasilnih kaznivih dejanj, ali kaznivih dejanj z

uporabo orožja, ter predstavljajo nevarnost javni varnosti (oboroženi ropi, ugrabitve, umori, hude oblike nasilništva, izsiljevanja, ogrožanja varnosti itd.) (Specialna enota, 2020).

Naloge SE so določene v Zakonu o nalogah in pooblastilih Policije (ZNPPol), Ur. l. RS, št. 15/13, 23/15 – popr., 10/17, 46/19 – odl. US in 47/19, in v Aktu o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji (Policija, 2019). Enota je v prvi vrsti namenjena opravljanju protiterorističnih in drugih policijskih nalog, za katere se zahteva najvišja stopnja izurjenosti in psihofizičnih zmožnosti, varovanju življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi, opravljanju nalog, za katera so potrebna specialistična znanja, odkrivanje in prijemanja storilcev kaznivih dejanj, ter drugih iskanih ali pogrešanih oseb, varovanje določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov ter naloge ob naravnih in drugih nesrečah.

SE je notranja organizacijska enota Policije, ki je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve. Umeščena je v Upravo za policijske specialnosti, ki je del Generalne policijske uprave, v katero spadajo še Letalska enota Policije, Center za varnost in zaščito (CVZ) ter Operativno komunikacijski center (OKC). Celoten organigram Policije in umeščenost SE je prikazana v sliki 17, v prilogi 2. Uradni naziv je SE UPS GPU, v mednarodnem okolju pa se uporablja ime Rdeči panterji (angl. Red Panther), zaradi rdečega karantanskega panterja v emblemu enote. Enoto vodi poveljnik, ki je za svoje delo in delo enote neposredno odgovoren direktorju Uprave za policijske specialnosti (www.policija.si, 2018), sestavljena pa je iz treh oddelkov. Slika 6 prikazuje organizacijsko strukturo Specialne enote Policije.

Slika 6: Organigram Specialne enote UPS GPU

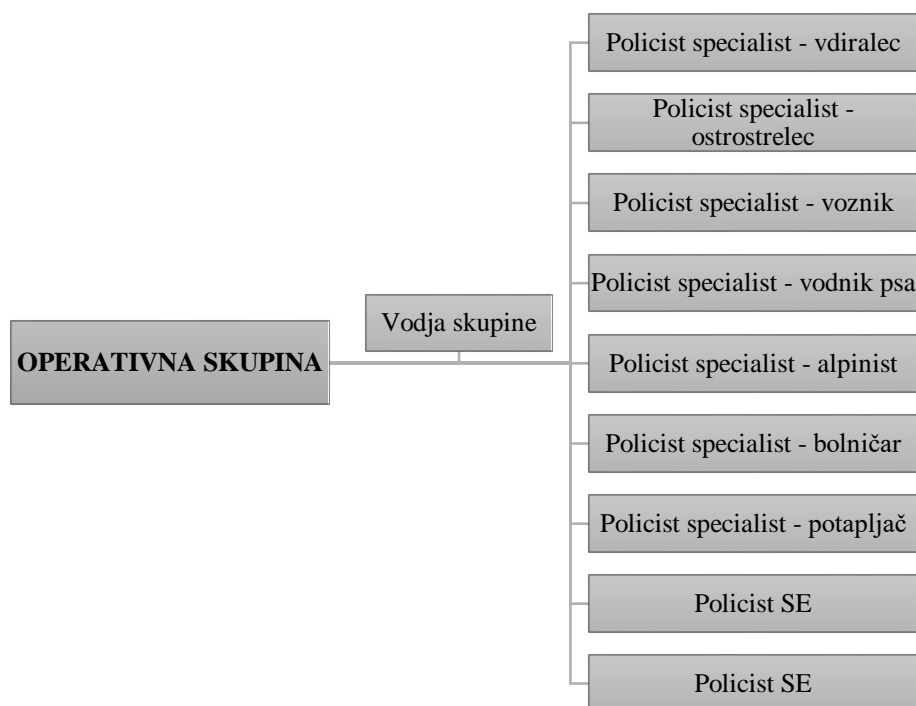


Vir: Policija (2019, str. 2442–2466).

**Vodstvo enote** skrbi za strateške odločitve in razvoj enote. Njihovo delo je načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dela enote. Skrbijo za kadrovske politiko, načrtujejo in organizirajo večja usposabljanja znotraj enote, usposabljanja z drugimi policijskimi enotami in Slovensko vojsko (v nadaljevanju SV), ter mednarodna usposabljanja. Poveljnik oziroma oseba, ki ga nadomešča odloča je edini, ki lahko enoto aktivira.

**Oddelek za operativno delovanje (OOD)** izvaja neposredne operativne naloge, oziroma rešuje najzahtevnejše varnostne situacije. Oddelek vodi vodja oddelka, sestavljen pa je iz štirih operativnih skupin, katere vodijo vodje skupine, ki imajo do 10 policistov. Ob večjih nalogah ali pomankanju kadra se skupine združujejo oziroma dopolnjujejo in delujejo skupaj. Vodja skupine je tudi neposredni vodja na terenu in odloča o sestavi moštva, razdeljuje posamezne vloge, odloča o potrebni opremi, taktiki delovanja itd. Delo si skupine razdelijo po principu vrstnega reda, tako da je na vrsti vedno druga. Usposabljanja se izvajajo večinoma skupinsko, zato se skupine med seboj dobro poznajo in lahko brez večjih težav delajo skupaj. OOD je tudi edini oddelek v enoti, v katerem se posameznik ne more zaposliti, če nima končanega osnovnega usposabljanja za delo v Specialni enoti Policije. Slika 7 prikazuje sestavo posamezne operativne skupine.

*Slika 7: Sestava operativne skupine*



*Vir: Policija (2019, str. 2442–2466).*

Zraven splošnih nalog, ki so določene v ZNPPol lahko vsak izmed policistov v OOD izbira med specialnostmi oz. specialnim področjem dela. Specialnosti so posebne oblike dela, ki so se razvile iz izkušenj in potreb pri opravljanje operativnega dela, ter služijo kot podpora operativnim nalogam. Medtem ko mora osnovne naloge določene z zakonom opravljati vsak specialec v enoti, so specialnosti prostovoljna oblika, saj je priporočljivo, da se posameznik z dejavnostjo ukvarja že v prostem času oz. da je za njo nadarjen. Vsaka skupina vsebuje strokovnjake iz posamezne

specialnosti, da lahko delo opravlja samostojno. V tabeli 12 so opisane posamezne specialnosti in njihove naloge.

*Tabela 12: Opis policijskih specialnosti*

<b>Specialnosti</b>	<b>Naloge</b>
<b>Ostrostrelstvo</b>	Precizno streljanje na daljših razdaljah, opazovanje, varovanje območja, usposabljanje drugih policijskih ostrostrelcev.
<b>Potapljanje</b>	Reševalne akcije, iskanje pogrešanih oseb, iskanje ter dokumentiranje predmetov in sledov kaznivih dejanj, varnostni pregledi plovil in objektov ob obali, prikrito približevanje in posredovanje v primeru varnostnih situacij na vodi.
<b>Alpinizem in jamarstvo</b>	Izvajanje policijskih nalog v visokogorju in jamah, reševalne akcije, iskanje pogrešanih oseb, iskanje ter dokumentiranje predmetov in sledov kaznivih dejanj, usposabljanje policistov SE pri delu s helikopterjem, vstopu v objekt s pomočjo vrvnih tehnik in drugih nalogah povezanih z višino.
<b>Vodnik službenega psa</b>	Uporaba psa pri iskanju in prijetju nevarnih storilcev, obvladanje ali onesposobljenje drugih psov pri operativnih nalogah, iskanje pogrešanih oseb.
<b>Vdiralci</b>	Nasilni vstop v objekte, vozila, plovila in zrakoplove. Tihi vstop (odklepanje ključavnic), mehanski vstop (fizično ali hidravlično odpiranje) ali vstop s pomočjo eksploziva. Razvijanje in testiranje novih metode vstopa v objekte in sledenje novostim na tem področju.
<b>Bolničarji</b>	Nudenje prve pomoči policistom SE in drugim osebam v primeru poškodb. Lastna usposabljanja in sodelovanje z Reševalno postajo Ljubljana.
<b>Vozniki specialnih vozil</b>	Vožnja oklepnih, blindiranih, terenskih in drugih specialnih vozil pri varovanjih oseb in objektov, prijetju nevarnih oseb, demonstracijah, pregledih in iskanju pogrešanih oseb.

*Vir: Specialna enota (2009, str. 3-6).*

**Oddelek za operativno podporo (OOP)** je namenjen logistični podpori in usposabljanju enote. Vodi ga vodja oddelka, sestavljajo pa ga inštruktorji ter policisti, ki skrbijo za logistične zadeve, vzdrževanje in podporo. Večinoma so v oddelku policisti iz OOD, ki zaradi starosti, zdravstvenih ali drugih razlogov ne opravljajo več delo operativca. Skrbijo za fizično in tehnično varovanje enote, vzdržujejo vozila, skrbijo za nabavo potrebne opreme in vozil, izvajajo računalniško podporo in podporo na področju komunikacije ter zvez. Skrbijo za skladišča orožja in skladišča druge opreme, nudijo pa tudi logistično pomoč pri operativnih nalogah. Inštruktorji izvajajo usposabljanje OOD, odgovorni pa so tudi za usposabljanje drugih policijskih enot. Za specifična področja dela, kot so telekomunikacija, vzdrževanje orožja, vzdrževanje vozil in računalniška podpora, se lahko, če ni popolnitve znotraj enote, zaposlijo strokovnjaki, ki prihajajo iz drugih enot policije ali iz civilne sfere.

Iz organizacijskih razlogov je del Specialne enote tudi **Oddelek za protibombno zaščito (OPBZ)** katerega delo so proti bombni pregledi vozil in objektov, bombne preiskave, ogledi kraja eksplozije, dezaktiviranje in uničevanje eksplozivnih naprav ter pisanje strokovnih mnenj s področja eksplozivnih naprav. Oddelek vodi vodja oddelka s svojim pomočnikom, sestavljata pa ga dve operativni skupini. Kljub temu, da organizacijsko spadajo pod Specialno enoto, je OPBZ locirana ločeno od matične enote. Delo in usposabljanje izvajajo samostojno, samostojni pa so tudi pri kadrovanju. Približno polovico OPBZ-ja sestavljajo bivši pripadniki OOD-ja, ki so svojo poklicno pot v operativnem delovanju zaključili, drugo polovico pa strokovnjaki iz posameznih področij kot so kemijska stroka ipd.

### 3.1.2 Kadrovanje

Izbira kandidatov za zaposlitev v SE je dolgotrajen proces in traja približno eno leto. Prične se z razpisom prostih delovnih mest, ki jih glede na kadrovske pomankanje predlaga vodstvo enote. Razpis pripravi in objavi Urad za organizacijo in kadre (UOK) Ministrstva za notranje zadeve in o njem obvesti vse zaposlene v policiji. V tabeli 13 je prikazan opis delovnega mesta policista SE in zahtevani pogoji za prijavo na prosto delovno mesto.

*Tabela 13: Opis delovnega mesta policista SE*

<b>Poimenovanje DM:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Višji policist SE</li> </ul>
<b>Zahtevana izobrazba:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba</li> </ul>
<b>Opis del in nalog:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvajanje nalog v skladu s 4. členom Zakona o nalogah in pooblastilih policije.</li> </ul>
<b>Posebnosti delovnega mesta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neenakomerni delovni čas (razpored),</li> <li>• pooblaščen uradna oseba,</li> <li>• dodatno obvezno pokojninsko zavarovanje,</li> <li>• stalnost, uniforma, izpostavljenost dodatnim tveganjem za prisotnost varnostnih zadržkov.</li> </ul>
<b>Zahtevani pogoji:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba,</li> <li>• obvezno usposabljanje za imenovanje v naziv,</li> <li>• izpit iz izvajanja policijskih pooblastil,</li> <li>• dovoljenje za dostop do tajnih podatkov stopnje »zaupno«,</li> <li>• veljavno vozniško dovoljenje B – kategorije,</li> <li>• ustrezne psihofizične zmogljivosti (se preverjajo).</li> <li>• osnovni program usposabljanja v specialni enoti</li> </ul>

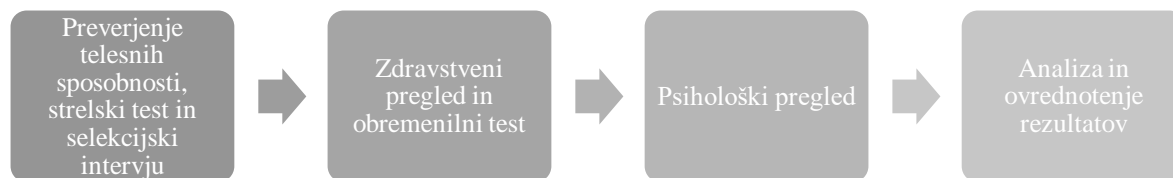
*Vir: Policija (2019, str. 2442–2466), Urad za organizacijo in kadre (2020).*

Vse prošnje, ki jih kandidati pošljejo, pristojni pregledajo in preverijo ali ustrezajo zahtevanim pogojem. Poleg pogojev iz prejšnjega odstavka se prošnja posameznika lahko zavrne, če nima dovoljenja svojega nadrejenega za premestitev v SE, če je na delovnem mestu na katerem ni možna premestitev (policist nadzornik državne meje - varovanje schengenske meje), če se je že več kot dvakrat udeležil selekcijskega postopka in ga ni opravil, če je dobil v enem od prejšnjih selekcijskih postopkov pri zdravstvenem pregledu oceno nezmožen za delo v SE in če ima



varnostne zadržke (disciplinske kršitve, kazenske postopke). Vsi policisti, ki izpolnjujejo zahtevane začetne pogoje so vabljeni na selekcijski postopek, ki je sestavljen iz štirih faz, kot prikazuje slika 8.

*Slika 8: Seleksijski postopek*



Vir: MNZ (2020).

**Preverjanje telesnih sposobnosti** je prvo testiranje, katerega se kandidati udeležijo, saj je stopnja neuspeha na njem največja, kar posledično pomeni lažje in hitreje izvajanje naslednjih faz selekcijskega postopka. Vsebuje preizkus iz sedem gibalnih nalog, ki preizkušajo kandidatove osnovne telesne sposobnosti. Vsak od njih je namenjen drugim gibalnim sposobnostim, skupaj pa zahtevajo celostno razvitega kandidata. Vse teste morajo kandidati opraviti eden za drugim, z vmesnimi odmori (Fluher, Luskovec, Jakac & Zor, 2019). V tabeli 14 so opisano posamezni preizkusi telesnih sposobnosti.

*Tabela 14: Preverjanje telesnih sposobnosti*

Preizkus	Zahtevan standard
Spretnostni poligon	2 min
Skok v daljino z mesta	250 cm
Dvig trupa – sklece	60 v 90 sec
Poteg telesa - zgibi	10 brez spuščanja
Dvig trupa – trebušnjaki	60 v 60 sec
Tek	2400 m v 10:00 min
Plavanje	200 m v 3:45 min

Vir: Fluher, Luskovec, Jakac & Zor (2019, str. 30).

Pri strelskem testu se preverja posameznikovo rokovanje z orožjem, morebiten strah pred njim in natančnost zadetkov. Seleksijski intervju je namenjen prvemu spoznavanju s kandidatom in ocenjevanju njegove osebnosti. Kandidati, ki uspešno opravijo preizkus telesnih sposobnosti so napoteni na **zdravstveni pregled**. Zdravstveni pregled zajema dva ločena pregleda, kjer je prvi preventivni zdravniški pregled za zmožnost opravljanja dela, drugi pa obremenilni test. Preventivni zdravniški pregled je zelo natančen in obsega delovno, družinsko, socialno in osebno anamnezo, pregled dosedanje medicinske dokumentacije, klinični pregled z osnovno biometrijo, osnovne laboratorijske preiskave krvi, radiografijo prsnih organov, testiranje dihalnih funkcij, preiskavo sluha, testiranje ravnotežnih funkcij, druge usmerjene preglede in preiskave, ki so

potrebne za ugotovitev zdravstvenega, stanja in delovne zmožnosti glede na dejavnike tveganja pri delu (Markovič, 2017).

Obremenilni test zdravniški test, ki ga v Policiji opravljajo samo za posebne oblike poklicev, ki se zahtevajo večje fizične napore. Kandidata se dlje časa izpostavi visokim obremenitvam na tekaškem traku ali sobnem kolesu, ob tem pa se spremlja njegove življenjske funkcije kot so srčni utrip in krvni pritisk. Med usposabljanjem so izpostavljeni napornemu urjenju, ki vsebuje visoke fizične napore, zato se mora že v fazi izbire izločiti tiste, ki imajo kakršne koli zdravniške težave, ki bi lahko povzročile poškodbe ali druge zdravstvene težave (MNZ, 2020).

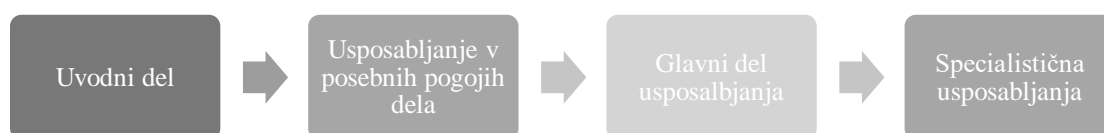
**Psihološki pregled** vsebuje poglobljen intervju in uporabo psihodiagnostičnih sredstev, osebnostne in klinične vprašalnike, s katerimi se ugotavljajo osebnostne lastnosti in izključi morebitno psihopatologijo ter specializiran test za diagnostiko različnih mentalnih, psihomotoričnih funkcij, dimenzij sposobnosti ter funkcionalnih lastnosti posameznika (Sušnik & Vovko, 2011).

Zadnja faza selekcijskega postopka je **analiza in vrednotenje rezultatov**. Vodstvo SE skupaj z glavnim inštruktorjem in psihologinjo izvede analizo podatkov in ovrednoti kandidata. Na podlagi vseh informacij se odloči, ali bo kandidat začasno premeščen v SE in se udeležil uvodnega usposabljanja.

### 3.1.3 Uvodno usposabljanje policistov SE

Uvodno usposabljanje policistov SE oz. usposabljanje učne skupine, kot se neformalno imenuje, traja sedem do 8 mesecev. Izvajajo ga inštruktorji in policisti iz OOD, nekateri so prisotni celotno usposabljanje, drugi se priključijo po posameznih temah in vsebinah. Sestavljeno je iz uvodnega dela, usposabljanja v posebnih pogojih, glavnega dela in specialističnega usposabljanja. Faze se med seboj prepletajo in dopolnjujejo, celoten postopek pa je prikazan na sliki 9 (Specialna enota, 2009). Kandidatu se usposabljanje prekine, če se za to odloči sam iz osebnih razlogov, če se poškoduje, če ne dosega zastavljenih standardov ali če je s strani inštruktorjev ocenjen kot neprimeren.

*Slika 9: Postopek uvodnega usposabljanja policistov SE*



*Vir: Specialna enota (2009, str. 3).*

**Uvodni del** usposabljanja traja od enega do dveh mesecev in je zasnovan tako, da se kandidate postopoma pripravlja in privaja na kasnejše faze usposabljanja, predvsem na usposabljanje v posebnih pogojih. Glavni poudarek je na dvigu telesne priprave, fizičnega utrjevanja, preverjanju psihične stabilnosti in motivacije ter učenju osnovnih veščin dela SE, kot so gibanje in taktično

delovanje v ruralnem okolju (maskiranje, opazovanje, zasede, blokade), orientacija, osnovno rokovanje z orožjem in streljanje.

Po končanem uvodnem delu sledi najbolj selektivna faza uvodnega usposabljanja; **usposabljanje v posebnih pogojih dela**. Kandidati so napoteni na terensko usposabljanje, na neznanem območju, kjer se 14 dni, 24 ur na dan, s krajšimi vmesnimi odmori urijo v veščinah delovanja SE. Ves čas so pod nadzorom inštruktorjev, pri tem pa nimajo ne ure, telefona ali kakršnega koli stika z zunanjim svetom. Med usposabljanjem so izpostavljeni visokim fizičnim in psihičnim obremenitvam, izvajati pa morajo naloge, ki so se jih naučili v uvodnem delu usposabljanja. Dodatno se urijo iz preživetja v naravi, gradnji improviziranih bivališč ter bivanju in delovanju v ekstremnih pogojih. Pod temi pogoji morajo pokazati znanje, ki so ga pridobili v prvi fazi usposabljanja, predvsem pa izredno voljno, motivacijo in pripravljenost za delo. V času usposabljanja je pogosto prisotna psihologinja, ki s psihološkimi testi in nalogami preverja njihovo psihično stanje, vedenjske lastnosti in kognitivne sposobnosti. Tukaj pridejo na plan vse negativne lastnosti, ki jih kandidati ne morejo skriti. V povprečju v tej fazi usposabljanja odneha več kot 50% kandidatov, večina ne zdrži fizičnega ali psihičnega pritiska, nekateri pa končajo zaradi poškodb ali drugih zdravstvenih težav kot so dehidracija, izčrpanost itd.

Po končani drugi fazi sledi **glavni del**, še prej pa analiziranje in selekcioniranje kandidatov, ki so še ostali. Inštruktorji skupaj s psihologinjo podajo svoje ocene vodstvu enote, ki se nato odloči o nadaljevanju. Vsi kandidati, ki so ocenjeni kot neprimerni, bodisi zaradi vedenjskih in osebnostnih lastnosti, bodisi zaradi fizičnih ali kognitivnih, nemudoma končajo usposabljanje in so poslani nazaj v matično enoto. V tej fazi se obdrži le še kandidate, ki so fizično in psihično primerni in sposobni za nadaljevanje. Ti pričnejo z usposabljanjem iz specifičnih vsebin kot so taktika delovanja posameznika in skupine v različnih situacijah, različne oblike streljanja, borilne veščine in praktični postopek ter druge vsebine, ki so pomembe pri delu SE.

**Specialistično usposabljanje** je zadnji del uvodnega usposabljanja in traja dva meseca. Kandidati s tem pridobijo osnovna znanja iz alpinizma, potapljanja, protibombne zaščite, prve pomoči, dela na helikopterju in varne vožnje ter se spoznajo z drugimi oblikami dela, ki jih opravlja SE. Če uspešno opravijo vse posamezne vsebine so premeščeni v OOD, kjer pričnejo z opravljanjem dela v eni od operativnih skupin.

## **4 ANALIZA KOMPETENC IN OBLIKOVANJE MODELA KLJUČNIH KOMPETENC**

### **4.1 Proces oblikovanja modela ključnih kompetenc**

Model ključnih kompetenc bom oblikoval po korakih, kot so prikazani v sliki 10. V prvem koraku želim podrobno proučiti trenutni model kompetenc za policista SE, saj lahko le na tak način dobim realno stanje na področju kompetenc v SE. Sledi pregled kompetenc in kompetenčnih modelov tujih specialnih enot in podobnih poklicev in primerjava z modelom SE. Analiza zahtev dela je sestavljena iz več sklopov, in bo vsebovala podroben opis najpogostejših in najpomembnejših

delovnih nalog policista SE, podrobno oceno tveganja delovnega mesta in analizo zahtev delovnega mesta. Kot zadnji korak pri ugotavljanju potrebnih kompetenc bom uporabil metodo kritičnih dogodkov, kjer bom izpostavil dobre in slabe kompetence policistov, ki so se pojavile pri opravljanju operativnega dela.

V naslednjem koraku bom naredil nabor kompetenc, ki se bodo pojavljale pri analizah in za katere se bo izkazalo, da so potrebne za opravljanje dela SE. Nabor bo vseboval tudi natančne opise posameznih kompetenc. Nabor kompetenc bo osnova za določanje ključnih kompetenc, ki jih bom izvedel z intervjujem psihologinje, ki je zaposlena v SE in zadolžena za področje kompetenc, z intervjujem vodje OOD in z izvedbo fokusne skupine med vodjami operativnih skupin v SE. Po vseh zbranih podatkih sledi izdelava modela ključnih kompetenc za policista SE.

*Slika 10: Proces oblikovanja modela ključnih kompetenc za policista SE*



*Vir: lastno delo.*

## **4.2 Stanje na področju kompetenc v Specialni enoti policije**

Stanje je bilo ugotovljeno na podlagi pregleda interne literature SE s področja psihološkega usposabljanja in nestrukturiranega intervjuja s psihologinjo, ki je zaposlena v Specialni enoti. Pri tem sem ugotovil, da ima enota izdelan kompetenčni model, ki ga uporablja pri izbiri kandidatov, ki se prijavijo na razpisano delovno mesto in v selekcijskem postopku (med osnovnim usposabljanjem). Model je narejen na podlagi analize delovnega mesta, mnenja inštruktorjev, ki izvajajo osnovno usposabljanje, ter mnenja vodje oddelka za operativno delovanje. Vsebuje

specifične kompetence kot so telesne sposobnosti in zdravstvene zahteve, osebnostne in vedenjske lastnosti ter kognitivne sposobnosti. Uporablja se izključno pri zaposlovanju v enoto.

Tabela 15 prikazuje **kompetenčni model policista SE**, ki vsebuje osem sklopov: kognitivne sposobnosti, osebnostne lastnosti, osebnostna čustvenost, timsko delo, odpornost na stres, komunikacija, motivacija in telesne sposobnosti. Zajema 17 kognitivnih, 14 osebnostnih in vedenjskih ter 5 telesnih kompetenc, kar je skupaj 36 kompetenc v modelu. Natančna vsebina modela je zaradi varovanja podatkov skrita.

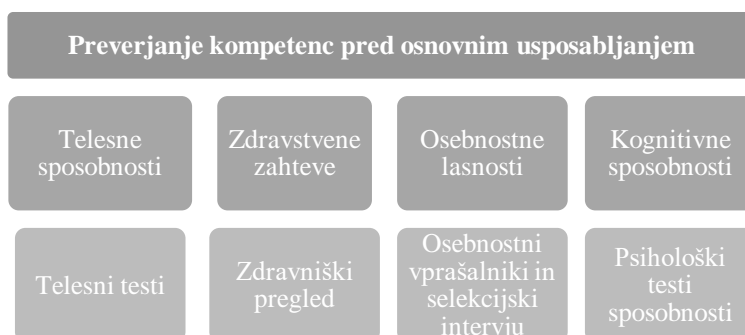
*Tabela 15: Kompetenčni model policista SE*

Kompetence	Sklopi	Št. kompetenc v sklopu
<b>Kognitivne sposobnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kognitivne sposobnosti</li> </ul>	17 kompetenc
<b>Osebnostne in vedenjske lastnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osebnostna čustvenost</li> <li>osebnostne lastnosti</li> <li>timsko delo</li> <li>odpornost na stres</li> <li>komunikacija</li> <li>motivacija</li> </ul>	14 kompetenc
<b>Telesne sposobnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>telesne sposobnosti</li> </ul>	5 kompetenc

*Vir: Specialna enota (2010).*

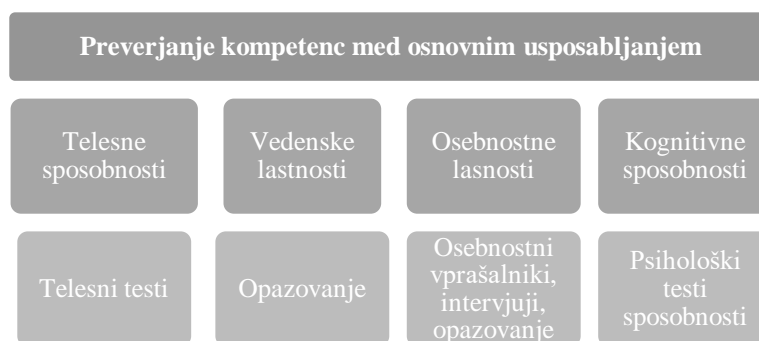
Preverjanje kompetenc pri zaposlovanju v SE je razdeljeno na dva dela; preverjanje pred osnovnim usposabljanjem (preden je kandidat začasno premeščen v enoto) in preverjanje med osnovnim usposabljanjem (ko je začasno premeščen – poskusno delo). Slika 11 prikazuje preverjanje pred osnovnim usposabljanjem, ki zajema preverjanje telesnih sposobnosti, zdravstvenih zahteve, osebnostnih lastnosti in kognitivnih sposobnosti. Slika 12 prikazuje preverjanje med osnovnim usposabljanjem, ki zajema telesne sposobnosti, osebnostne in vedenjske lastnosti ter kognitivne sposobnosti. Telesne sposobnosti se preverja s fizičnimi testi, zdravniške zahteve z zdravniškimi pregledi, kognitivne sposobnosti s psihološkimi testi sposobnosti, osebnostne in vedenjske lastnosti pa z osebnostnimi vprašalniki in selekcijskim intervjujem.

*Slika 11: Preverjanje kompetenc pred usposabljanjem*



*Vir: Specialna enota (2010).*

Slika 12: Preverjanje kompetenc med usposabljanjem



Vir: Specialna enota (2010).

**Selekcijski intervju** je namenjen spoznavanju kandidata in ocenjevanju njegovih osebnostnih lastnosti in kognitivnih sposobnosti. Kandidati odgovarjajo na vnaprej pripravljena vprašanja, kjer se ocenjujejo sposobnost komunikacije, motiviranost, vrednote, samopodoba in osebnostna čustvenost. Intervju izvajajo psihologinja, vodja osnovnega usposabljanja in predstavnik vodstva enote. **Psihološke teste sposobnosti, osebnostne vprašalnike in intervjuje** izvaja psihologinja, na podlagi standardiziranih psiholoških testov. Preverjanje se izvede pred sprejemom kandidata na osnovno usposabljanje in večkrat med usposabljanjem, posebej ko so kandidati utrujeni, izčrpani ali izvajajo kompleksna in nevarna usposabljanja. **Opazovanje** izvajajo inštruktorji s posameznih področij dela, ocenjujejo pa kandidatove sposobnosti in lastnosti.

#### 4.3 Pregled kompetenc v tujih enotah in primerljivih poklicih

Pregled kompetenc v tujih enotah in podobnih poklicih sem naredil s pomočjo nestrukturiranih intervjujev z inštruktorji v teh enotah in na podlagi pregleda vsebine literature. Za primerjavo sem izbral dve policijski specialni enoti in vojaško specialno enoto, s katerimi SE veliko sodeluje. Izbrane enote imajo zelo podobno organizacijo in področja dela; Posebna enota za specialno posredovanje nemške zvezne dežele Baden-Württemberg (nem. Spezialeinsatzkommando Baden-Württemberg - **SEK BW**), Protiteroristična enota Lučko Hrvaške policije (hrv. Antiteroristička jedinica Lučko - **ATJ**) in Enota za specialno delovanje Slovenske vojske (**ESD**). V raziskavo sem vključil tudi specialno policijsko enoto Združenih držav Amerike – Posebno orožje in taktika (angl. Special weapons and tactics - **SWAT**), saj imajo zaradi številnega kriminala in nasilja v državi veliko nevarnih posredovanj in ogromno izkušenj s tega področja. Del raziskave so tudi specialne enote oboroženih sil Združenih držav Amerike (angl. Special forces - **SF**), ki spadajo med najbolj prepoznane specialne enote, ki delujejo po vsem svetu. Kot zadnjo sem vključil Gasilko brigado Ljubljana (**GBL**), s katero SE prav tako veliko sodeluje. Ker gre za izredno profesionalno enoto, kjer morajo posamezniki v primeru intervencij posredovati hitro, zanesljivo in velikokrat izpostavljati svoje zdravje in življenje, lahko njeno delo zelo realno primerjamo z delom specialnih enot. Podrobni opisi kompetenc in kompetenčnih modelov tujih enot so prikazani v prilogi 3.

Pri pogovoru s tujimi pripadniki enot in pregledu literature sem ugotovil, da imajo vse enote določene željene lastnosti, sposobnosti, veščine in vedenja, ki jih pri svojih pripadnikih iščejo in

zahtevajo, vendar konkretnega kompetenčnega modela, z natančnim opisom kompetenc in določenimi standardi nima nobena od enot v raziskavi. Kompetence, ki jih navajajo kot potrebne, se od enote do enote razlikujejo, in čeprav so pojmovanja velikokrat različna, sem pri podrobnem pregledu našel zelo veliko vsebinskih povezav. Veliko je tudi primerov, ko pod enim pojmom opišejo več različnih kompetenc oz. jih združujejo. Vse enote kompetence uporabljajo izključno pri selekciji novih kadrov, nobena pa jih ne uporablja na drugih področjih dela kot so merjenje učinkovitosti posameznikov, dodatna usposabljanja in izobraževanja oz. razvoj kadrov ter napredovanja in zasedanje višjih delovnih mest. Kompetence preverjajo s pomočjo psiholoških testov in intervjujev, ter na podlagi ocene inštruktorjev oziroma doseganja standardov. V tabeli 16 so zajete in sintetizirane kompetence, ki so skupne vsem enot v raziskavi. Na podlagi analize sem jih razdelil v osem sklopov.

*Tabela 16: Skupne kompetence nekaterih tujih specialnih enot in primerljivih poklicev*

<b>Skupna kompetenca</b>	<b>Opis kompetence</b>
<b>Sprejemanje hitrih in pravih odločitev</b>	Najpogostejša kompetenca, ki se pojavlja je sprejemanje hitrih in pravih odločitev. Vsaka enota jo ima zapisano nekoliko drugače, vendar na podlagi opisov ugotavljam, da imajo zelo podoben pomen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razsodnost – hitro sprejemanje mnenja o neki situaciji, sprejemanje hitrih in pravih odločitev,</li> <li>• Sposobnost vodenja in poveljevanja v najtežjih razmerah,</li> <li>• Odločnost – sprejemanje hitrih odločitev pod stresom,</li> <li>• Agilnost, okretnost – sprejemanje hitrih odločitev, na podlagi jasnega in osredotočenega razmišljanja, hitro reagiranje in odziv, kritično razmišljanje.</li> <li>• Discipliniranost – pokaže vzdržljivost in profesionalnost v stresnih situacijah,</li> <li>• Hevristične sposobnosti reševanja problemov – iz izkušenj pridobljeni načini in metode reševanja problemov.</li> </ul>
<b>Timsko delo</b>	Zelo pogosto izpostavljena kompetenca je tudi timsko delo. Pojavljajo se izrazi kot so timsko delo, sposobnost dela v ekipi, dobra komunikacija znotraj ekipe, sposobnost delovanja z drugimi in skupinski duh so kompetence.
<b>Odpornost na stres, čustvena stabilnost</b>	Veliko enot je navajalo tudi psihično odpornost, odpornost na stres, odpornost proti stresu tudi v težkih in življenjsko nevarnih situacijah ter mentalno in čustveno stabilnost kot potrebna kompetenca.
<b>Telesna pripravljenost</b>	Visoka psihofizična pripravljenost, fizična moč, fizična pripravljenost, vzdržljivost so kompetence, ki jih polovica enot navajala kot potrebne.
<b>Tehnično razumevanje, uporaba ročnih orodij</b>	Tehnično razumevanje, raznovrstna tehnična znanja, tehnološke veščine so kompetence, ki so jih je polovica enot navajalo kot potrebne.
<b>Želja po stalnem usposabljanju</b>	Tudi želja po stalnem usposabljanju se pogosto pojavlja kot potrebna kompetenca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• spremljanje lastne učinkovitosti, učinkovitosti drugih in organizacije,</li> <li>• motiviranost – želja po stalnem usposabljanju in urjenju,</li> <li>• discipliniranost – pri sebi in drugih ohranja osredotočenost na naloge,</li> <li>• vsestranskost – hitro reagiranje na spremembe v delu, kaže navdušenje nad učenjem novih stvari.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 16: Skupne kompetence nekaterih tujih specialnih enot in primerljivih poklicev (nad.)

Skupna kompetenca	Opis kompetence
<b>Prilagodljivost, obvladovanje sprememb</b>	<p>Pogosto se kot potrebna kompetence pojavlja tudi prilagodljivost, čeprav je redko omenjena kot samostojna, večinoma je sestavni del opisa drugih kompetenc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prilagodljivost – reagiranje glede na spremembo okoliščin,</li> <li>• Fleksibilnost – sposobnost prilagoditve novim, spreminjajočim se in drugačnim zahtevam,</li> <li>• Prilagodljivost in fleksibilnost</li> </ul>

Vir: lastno delo.

Pri primerjavi modela kompetenc SE s kompetencami tujih enot, ki je prikazana v tabeli 17, ugotavljam, da je model SE zelo široko in splošno naravnano in vsebuje preveliko število kompetenc, da bi lahko dejansko razbrali, katere so ključne kompetence za delo policista SE. Pri 36. različnih kompetencah se hitro izgubi osredotočenost na tiste, ki so dejansko potrebne za opravljanje tega dela, drug problem, ki pa ga vidim pa je, da lahko s tako velikim naborom pri vsakem kandidatu najdeš veliko število izraženih kompetenc, ki pa niso nujno potrebne opravljanje dela SE. Ker je vsebina modela zaradi varovanja podatkov skrita, tudi zelo težko primerjam konkretne kompetence med seboj, vendar lahko vseeno potegnem nekatere paralele. Kompetence, ki se pojavljajo pri obeh modelih so: timsko delo, motivacija in odpornost na stres oz. prilagodljivost.

Tabela 17: Primerjava modela kompetenc SE s kompetencami tujih enot

Kompetenčni model SE		Kompetence tujih enot
<b>Kognitivne sposobnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kognitivne sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprejemanje hitrih in pravih odločitev,</li> <li>• timsko delo,</li> <li>• telesna pripravljenost,</li> <li>• tehnično razumevanje, uporaba ročnih orodij,</li> <li>• želja po stalnem usposabljanju,</li> <li>• prilagodljivost, obvladovanje sprememb.</li> </ul>
<b>Osebnostne in vedenjske lastnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osebnostna čustvenost</li> <li>• osebnostne lastnosti</li> <li>• timsko delo</li> <li>• odpornost na stres</li> <li>• komunikacija</li> <li>• motivacija</li> </ul>	
<b>Telesne sposobnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• telesne sposobnosti</li> </ul>	

Vir: lastno delo.

#### 4.4 Analiza dela

Analizo dela sem opravil s pregledom interne literature kot so letna poročila o opravljenem operativnem delu, programi usposabljanja, aktih o delovnih nalogah ter različnimi metodami zbiranja primarnih podatkov; neposredno in posredno opazovanje aktivnosti vsakodnevnega dela, vključitev v delovne procese. Namen analize dela je prikazati vsebino, značilnosti in posebnosti dela policista SE in opredeliti pričakovane zmožnosti, ki bi jih posameznik naj imel. V nadaljevanju so opisani pridobljeni rezultati.



Pregled operativnega dela SE v letu 2019 je prikazano v tabeli 18. Od 102. načrtovanih nalog je enota 15 krat opravila prijetje oseb, 29 krat je nudila pomoč pri varovanju državne meje in 20 krat izvajala varovanje tujih državnih predstavnikov, varovanje storilcev hujših kaznivih dejanj, pri prevozu na sodišče, ter varovanje denarnih pošilk. 27 krat so izvajali varovanje tajnih policijskih delavcev, ki delajo pod krinko v kriminalnih združbah v preostalih 11. planiranih akcijah pa je opravljala druge naloge, kot so iskanje pogrešanih oseb ali sledov kaznivih dejanj na težko dostopnih krajih, v jamah ali pod vodo, in druge asistence rednim policijskim službam. 11 akcij je bilo na sklic in je šlo je za prijetje posebej nevarnih oseb in oboroženih oseb.

*Tabela 18: Pregled operativnega dela SE v letu 2019*

Število nalog	Opis nalog
<b>102 načrtovanih nalog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 prijetij posebno nevarnih in oboroženih oseb</li> <li>• 29 varovanj državne meje</li> <li>• 20 spremljanj in varovanj oseb ter prevozov</li> <li>• 27 varovanj tajnih policijskih delavcev</li> <li>• 11 iskanj oseb ali sledov kaznivih dejanj</li> </ul>
<b>11 akcij na sklic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 prijetij posebno nevarnih in oboroženih oseb</li> </ul>

*Vir: Specialna enota (2019).*

#### 4.4.1 Analiza delovnih nalog

Delo policista SE je sestavljeno iz zelo veliko različnih nalog in aktivnosti, ki jih je težko vse zajeti in opisati. Namen analize je izolirati delovne naloge, ki so najpomembnejše in zavzemajo največ delovnega časa, določiti standarde, ki zagotavljajo uspešnost izvedene naloge ter ugotoviti delovno-specifične kompetence. Tabele, ki prikazujejo najpomembnejše aktivnosti policista SE med vsakodnevnim usposabljanjem in operativnim delom so prikazane v prilogi 4.

#### 4.4.2 Ocena tveganja na delovnem mestu

Policist SE je pri svojem delu lahko zdravstveno ogrožen, pri opravljanju nekaterih nalog lahko tudi življenjsko ogrožen, zaradi obremenitev, katerim je izpostavljen. Pri opravljanju dela obstaja velika nevarnost za nastanek poškodb. Za opravljanje dela so potrebne posebne zdravstvene in telesne zahteve. Delo ni ustrezno za mladoletne osebe, invalide, kronične bolnike ali nosečnice, manj primerno pa je za ženske in delavce starejše od 55 let (MNZ, 2010). Podrobna ocena tveganja na delovnem mestu SE je opisana v prilogi 5.

#### 4.4.3 Analiza zahtev dela

Analizo zahtev dela sem izdelal po Foxovem modelu (Fox, 1991, v Svetlik & Kohont, 2009), ki predlaga določitev okvirja posameznikovega vedenja. Tabela 19 prikazuje temeljno funkcijo delovnega mesta in kako opravljeno delo prispeva k doseganju ciljev organizacije. Opredeljuje

temeljne cilje delovnega mesta in glavne standarde za določitev uspešnosti zaposlenega. V nadaljevanju tabele so opisani motivatorji, s katerimi SE pritege nove kandidate in ohranja visoko stopnjo pripravljenosti in motiviranosti za delo. SE mora iskati takšne kandidate, ki imajo podobne motive. V strukturi dela so zajete aktivnosti s katerimi SE zaposlenemu omogoča doseganje delovnih ciljev, od njih pa je odvisno, katere kompetence posameznik potrebuje, da bo pri delu uspešen. Delovno okolje zajema socialne, fizične in organizacijske delovne razmere in je nujen del analize, saj mora ustrezati osebnostni in življenjskemu stilu zaposlenega. V nadaljevanju so opredeljeni motivi zaposlenega, ki morajo sovpadati z motivatorji, in pričakovane sposobnosti ter stili zaposlenega.

*Tabela 19: Analiza zahtev dela za policista SE*

<b>Naziv DM</b>	<b>POLICIST SPECIALNE ENOTE</b>	
<b>Prispevek k ciljem organizacije</b>	Boj proti terorizmu in kriminaliteti, zagotavljanje varnosti posameznikov in družbe, izvajanje nalog policije, pomoč ob elementarnih in drugih nesrečah, krepitev zaupanja v Policijo.	
<b>Glavni cilji</b>	Opraviti protiteroristične in druge policijske naloge, prijeti storilcev kaznivih dejanj, skrbeti za lastno osnovno in specialistično usposobljenost, opraviti naloge za katere so potrebna specialistična znanja.	
<b>Glavni standardi</b>	Uspešno izvedene operativne naloge in doseganje zastavljenih standardov na usposabljanj.	
<b>Motivatorji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiven in dinamičen delavnik,</li> <li>• osebna rast,</li> <li>• visoka stopnja adrenalina in nevarnosti (delo s helikopterjem, borbena streljanje, alpinizem, borilne veščine),</li> <li>• možnost ukvarjanja z interesnimi področji (alpinizem, potapljanje, kinologija, športno strelstvo, športna tekmovanja),</li> <li>• prvovrstna delovna oprema,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delo na mednarodnih misijah,</li> <li>• mednarodna usposabljanja,</li> <li>• višji nazivi in plačilni razredi,</li> <li>• dobri delovni pogoji (razpored dela določen v naprej, več dopusta, možnost prilagajanja razporeda),</li> <li>• možnost napredovanja,</li> <li>• usposabljanja v zimskih razmerah, na morju itd.</li> </ul>
<b>Motivatorji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiven in dinamičen delavnik,</li> <li>• osebna rast,</li> <li>• visoka stopnja adrenalina in nevarnosti (delo s helikopterjem, borbena streljanje, alpinizem, borilne veščine),</li> <li>• možnost ukvarjanja z interesnimi področji (alpinizem, potapljanje, kinologija, športno strelstvo, športna tekmovanja),</li> <li>• prvovrstna delovna oprema,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delo na mednarodnih misijah,</li> <li>• mednarodna usposabljanja,</li> <li>• višji nazivi in plačilni razredi,</li> <li>• dobri delovni pogoji (razpored dela določen v naprej, več dopusta, možnost prilagajanja razporeda),</li> <li>• možnost napredovanja,</li> <li>• usposabljanja v zimskih razmerah, na morju itd.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 19: Analiza zahtev dela za policista SE (nad.)

Naziv DM	POLICIST SPECIALNE ENOTE	
<b>Struktura dela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dnevna usposabljanja iz taktike, streljanja, borilnih veščin in telesne priprave,</li> <li>večdnevna usposabljanja doma in v tujini,</li> <li> dodatna izobraževanja in usposabljanja za strokovni in osebni razvoj,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>delo v manjših skupinah,</li> <li>sodelovanje pri usposabljanju drugih,</li> <li>samostojnost pri skrbi za telesno pripravljenost,</li> <li>udeležba na športnih tekmovanjih.</li> </ul>
<b>Motivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ambicioznost,</li> <li>želja pomagati drugim,</li> <li>želja po timskem delu,</li> <li>težnja po adrenalinskih dejavnostih,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>želja po stalnem usposabljanju,</li> <li>nagnjenost k tveganju,</li> <li>športno udejstvovanje,</li> <li>delo na terenu,</li> </ul>
<b>Sposobnosti delavca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>delaven, motiviran za stalno usposabljanje,</li> <li>prenašanje bolečin in visokih fizičnih naporov,</li> <li>sposobnost delovanja pod stresom in fizičnim naporom,</li> <li>sprejemanje odločitev v stresnih situacijah,</li> <li>raznoverstna tehnična znanja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>visoko razvite gibalne sposobnosti,</li> <li>izoblikovana zdrava agresija,</li> <li>samo disciplina,</li> <li>čustvena stabilnost,</li> <li>delovanje v timu,</li> <li>brezhibno zdravstveno stanje,</li> <li>varovanje tajnih informacij,</li> </ul>
<b>Stil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odločna osebnost, sposobnost samostojnega odločanja, sposobnost hitrega prilagajanja,</li> <li>dobro telesno zdravje in urejen videz,</li> <li>urejeno zasebno življenje, ne sme biti ovir za daljše odsotnosti,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaželeno članstvo v športnih in drugih interesnih klubih,</li> <li>želena poraba prostega časa za nekatere službene aktivnosti,</li> <li>prepoved ukvarjanja z nekaterimi dejavnostmi.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

#### 4.5 Metoda kritičnih dogodkov

Pri analizi kritičnih dogodkov sem opisal nekaj dogodkov, ki so se izkazali za kritične oz. pomembne pri opravljanju operativnega dela. Povzetke dogodkov, ki so privedli do izvedbe naloge, sem naredil na podlagi pogovorov s policisti SE, ki so bili prisotni pri opisanem delu in na podlagi lastnega opazovanja. Pri tem sem iskal dejanja posameznikov in sklepal na kompetence, ki so bile pomembne in ključne za uspešno opravljeno delo oz. tiste, zaradi katerih so bile naloge opravljene slabo ali neuspešno. V tabeli 20 so strnjena vedenja posameznikov oz. kompetence, ki so se pojavljale pri opisanih dogodkih, razdeljene pa so na tiste, ki so vodile k dobro opravljenemu delu in tiste, zaradi katerih je bilo delo opravljeno slabo. Podrobni opisi kritičnih dogodkov so zajeti v prilogi 6.

Tabela 20: Kompetence, ki izhajajo iz metode kritičnih dogodkov

Kompetence, zaradi katerih je bilo delo opravljeno dobro	Kompetence, zaradi katerih je bilo delo opravljeno slabo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra telesna pripravljenost,</li> <li>• vztrajnosti,</li> <li>• iznajdljivost,</li> <li>• koncentracija in zanesljivost,</li> <li>• dobra zaznava,</li> <li>• razmišljanje pod stresom,</li> <li>• sprejemanje hitrih in pravih odločitev,</li> <li>• discipliniranost,</li> <li>• komunikacija,</li> <li>• pogum,</li> <li>• pripravljenost za tveganje,</li> <li>• potrpežljivost,</li> <li>• delovanja pod stresom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprejemanje napačnih odločitev,</li> <li>• neodločnost,</li> <li>• nekritično razmišljanje,</li> <li>• prehitra reakcija,</li> <li>• neosredotočenost,</li> <li>• padec koncentracije.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

#### 4.6 Nabor kompetenc

V tabeli 21 je prikazan nabor kompetenc, ki so se izkazale za potrebne pri delu policista SE. Nabor sem sestavil na podlagi prebrane literature s področja kompetenc in kompetenčnih modelov, na podlagi analize kompetenc tujih specialnih enot in podobnih poklicev ter analize dela. Nabor vsebuje 19 kompetenc, in ni preveč obsežen, da bi se izgubila preglednost nad njim in je hkrati dovolj razširjen, da zajema vse potrebne kompetence. Opisi so povzeti po več različnih avtorjih (Whiddett & Hollyforde, 2003; Majcen, 2009; Inštitut za slovenski jezik, 2020) in opisujejo kompetenco tako, kot bi naj ustrezala delu policista SE. Kompetence sem razdelil v tri sklope, glede na to ali gre za osebne lastnosti posameznika, njegove sposobnosti ali vedenjske značilnosti.

Ker nabor vsebuje kompetence, ki so se pri dosedanji celostni analizi izkazale kot pomembne pri opravljanju dela policista SE, bo služil kot osnova za določanje ključnih kompetenc. Ključne kompetence bom določil z metodo intervjuja psihologinje, ki je zaposlena v SE in zadolžena za področje kompetenc, intervjujem z vodjo OOD in fokusne skupine z vodji operativnih skupin. Tako pri intervjuju kot pri fokusni skupini, bom udeležencem najprej predstavil dosedanjo analizo in podatke, katere sem pridobil. Udeležencem bom tudi izročil kopijo analize, tako da bodo dobili celovit pogled v dosedanje delo in ga po potrebi komentirali. Iz nabora bomo nato na podlagi njihovih delovnih izkušenj in strokovnega znanja, izbrali tiste, za katere bodo mnenja, da so ključne za delo policista SE.

Tabela 21: Nabor potrebnih kompetenc

Kompetenca	Podroben opis
<b>Osebnostne lastnosti posameznika</b>	
<b>1. Čustvena stabilnost in delovanje pod stresom</b>	Sposobnost kontroliranega reagiranja na različne stresne situacije; čustvena uravnovešenost. Oseba je produktivna tudi v časovni stiski, nejasnosti svojega položaja, ob neuspehih, razočaranjih in zavrnitvah. V stresnih situacijah se nadzoruje, ravna razumno in učinkovito rešuje nastale probleme. Na druge učinkuje pomirjajoče.
<b>2. Pozitivna disciplina</b>	Prepozna svoje pomanjkljivosti in jih popravi, izogiba se skušnjavam, postavlja si jasne cilje, vzpostavlja dobre delovne navade, ima oblast nad samim sabo, se podreja pravilom, ki so obvezna za vse zaposlene. Je potrpežljiv, vztrajen in motiviran. Drugim je zgled in naredi pravo stvar tudi takrat, kadar ga nihče ne gleda. Nalogo, katere se loti, naredi do konca.
<b>3. Pozitivna, zdrava agresija, odločnost</b>	Uporabi agresijo kadar je potrebno za izvedbo naloge in se je ne boji ali izogiba. Grožnji se zoperstavi in ohranja pozicijo moči. Hitro in odločno reagira na situacijo. Izražanje močne volje, ne dopuščanje pomislekov in dvomov. Kadar je potrebno uporabi agresijo s primerno stopnjo in toliko časa kot je potrebno. Brez odlašanja naredi, kar se od njega v danem trenutku pričakuje, med tem pa se ne spozabi in se obvlada.
<b>4. Iznajdljivost</b>	Sposobnost osebe, da se pri reševanju problemov znajde z začasno rešitvijo. Kljub zapletenosti problema se znajde z začasno in približno rešitvijo. Oseba je v najkrajšem možnem času sposobna dobrih alternativnih odločitev in rešitev.
<b>5. Zanesljivost</b>	Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju. Popoln in točen prenos informacij. Oseba ne vzbuja nobenega pomisleka glede uresničitve dogovorjenega. Za izvedbo naloge, pravilnost rezultatov in izpolnitev dogovorov prevzame odgovornost v celoti.
<b>6. Vztrajnost</b>	Oseba kljub težavam, motečim in neugodnim dejavnikom, težkem položaju in nasprotovanju ne preneha opravljati svojega dela in ga opravlja z enako stopnjo uspešnosti.
<b>7. Osredotočenost, natančnost</b>	Skoncentriranost na pravilno izvajanje dela. Oseba pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Pred zaključkom preverja pravilnost opravljenega dela. Pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju je pazljiva in temeljita. Neprestano si prizadeva za doseganje visoke kakovosti dela.
<b>Vedenje</b>	
<b>8. Pripravljenost tvegati (življenje)</b>	Posameznik je močno zavzet za doseganje cilja (reševanje življenja), tudi če mora tvegati svoje zdravje in življenje. Ne razmišlja o posledicah in se jih ne boji. Prepričan je v svoje sposobnosti in ve da mu bo uspelo.
<b>9. Prilagodljivost, obvladovanje sprememb</b>	Sposobnost reagiranja in prilagajanja na spremenjene zahteve, okolje, naloge, odgovornosti, ljudi in situacije ter ohranjanja učinkovitosti. Oseba se na spremembe odziva pozitivno, hitro najde ustrezno rešitev in produktivno dela naprej. Hitro prilagajanje spremembam.
<b>10. Pripadnost</b>	Zvestoba, lojalnost, delovanje in ravnanje v skladu z vrednotami in organizacijsko kulturo organizacije. Posameznik je ponosen, da je zaposlen v organizaciji in je pripravljen delati več ter se odrekati v prid organizaciji.

se nadaljuje

Tabela 21: Nabor potrebnih kompetenc (nad.)

<b>Vedenja</b>	
<b>11. Sprejemanje izzivov in prevzemanja odgovornosti</b>	Oseba sprejema izzive in se z njimi spopade. Ne boji se posledic in je odgovorna za svoja dejanja. Prevzame vlogo ali položaj, ki jo izpostavlja. Prevzema popolno odgovornost za neuspehe. Ne boji se tveganja, probleme vidi kot osebni izziv, ki jih želi obvladati.
<b>12. Želja po stalnem usposabljanju</b>	Oseba se aktivno udeležuje usposabljanj, na njih igra vidno vlogo in daje povratne informacije. Prijavlja se na usposabljanja, ki ji omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela. Za ustrezno stopnjo usposobljenosti skrbi tudi sama.
<b>13. Timsko delo, sodelovanje</b>	Učinkovito sodelovanje z drugimi člani skupine. Odprto komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte in razkrivati svoje znanje ter ideje za skupne rezultate. Doseganje skupnih ciljev.
<b>Sposobnosti posameznika</b>	
<b>14. Spomin za dogodke, podatke in druge informacije</b>	Sposobnost pomnjenja in ohranjanja raznovrstnih informacij v zavesti in jih ob potrebi zanesljivo obnoviti.
<b>15. Dobra čutna zaznava</b>	Sprejemanje, dojetje in razlaga okolice ter situacij, ki nastanejo v njej. Sprejemanje informacij iz okolja in omogočanje ustreznih odzivov nanje. Prepoznavna, organizacija in interpretacija informacij iz okolja.
<b>16. Splošna umska sposobnost, inteligentnost</b>	Sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in reševanja problemov. Razumevanje kompleksnih idej, učinkovita prilagoditev okolju ter razmišljanje in reševanje problemov. Razmišljanje na načelih sklepanja in pravičnega razsojanja. Svojevrstno povezovanje dejstev v pravilno rešitev.
<b>17. Kritično razmišljanje</b>	Vrednoti trditve in jih objektivno presoja na podlagi dobro podprtih argumentov. Analizira in vrednoti informacije ter loči med pravimi in lažnimi informacijami. Oblikuje in podaja argumente. Intelektualna odprtost, izogibanje prehitri sodbi, sistematičnost v razmišljanju. Dopusča in upošteva različne interpretacije dogodkov.
<b>18. Gibalna sposobnost in gibalna inteligentnost</b>	Povečana zmožnost za opravljanje telesnih aktivnosti z elementi moči, vzdržljivosti, hitrosti, ravnotežja, natančnosti in koordinacije. Oseba nima razvitih le nekaterih gibalnih sposobnosti, ampak ima razvite in zna uporabljati vse. Učinkovito se giblje glede na znane in neznane okoliščine ter omejitve, ki jih lahko pričakuje (zmanjšana vidljivost, bremena, obremenitve). Oseba je sposobna nadgrajevanja telesnih sposobnosti.
<b>19. Tehnično razumevanje, spretnost pri uporabi ročnih orodij in orožij</b>	Razumevanje in uporaba različnih vrst orodja in orožja. Izoblikovane navade in veščine pri ravnanju z orodji in orožji. Sposobnost hitrega učenja upravljanja z novimi vrstami orodja in orožja, brez dolgotrajnega uvajanja.

Vir: lastno delo.

#### 4.7 Analiza intervjuja in fokusne skupine

Pri izvedbi intervjujev s psihologinjo, vodjo OOD in fokusne skupine med vodji operativnih skupin, sem udeležencem najprej predstavil dosedanje delo (izročil tudi kopijo) in rezultate analize. Razložil sem jim namen in cilje raziskave in njihovo vlogo pri njej. Na podlagi njihovih delovnih izkušenj, strokovnega znanja s področja psihološkega dela, vodenja oddelka in vodenja skupin oz. policistov, za katere smo določali ključne kompetence, so posamezniki določili tiste kompetence, za katere menijo, da so nujno potrebne in torej ključne za opravljanje dela policista SE. Celoten opis analize intervjujev in fokusne skupine je v prilogi 7. V tabeli 22 so prikazane kompetence, katere sem pridobil z intervjujema in fokusno skupino. Vsak od sodelujočih v raziskavi, je podal svoj nabor kompetenc, kar je tudi prikazano v posameznih stolpcih v tabeli. Na podlagi njihovega nabora, več kot 10 let delovnih izkušenj z operativnim delom v SE, izvajanju usposabljanj kandidatov, ki bi se radi zaposlili v SE, vlogi mentorja novincem ter znanja, ki sem ga pridobil pri prebiranju strokovne literature bom v nadaljevanju izdelal model ključnih kompetenc policista Specialne enote.

Tabela 22: Kompetence pridobljene na podlagi intervjujev in fokusne skupine

<b>Psihologinja</b>	<b>Vodja OOD</b>	<b>Vodje skupine</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Timsko delo oz. sodelovanje,</li><li>• čustvena stabilnost,</li><li>• prilagodljivost,</li><li>• želja po stalnem usposabljanju,</li><li>• tehnična inteligentnost,</li><li>• gibalne sposobnosti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligentnost,</li><li>• gibalne sposobnosti,</li><li>• timsko delo,</li><li>• spoštovanje hierarhične strukture.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Čustvena stabilnost in delovanje pod stresom,</li><li>• pozitivna agresija in odločnost,</li><li>• zanesljivost,</li><li>• kritično razmišljanje,</li><li>• timsko delo oz. sodelovanje,</li><li>• gibalno sposobnost.</li></ul>

*Vir: lastno delo.*

#### 4.8 Model ključnih kompetenc policista Specialne enote

Na podlagi opisane celostne analize sem izdelal model ključnih kompetenc za policista SE. Model vsebuje 8 kompetenc, za katere menim, da so ključne pri delu SE. Kot osnovo sem izbral model avtoric Whiddett in Hollyforde (2003), ki pri kompetencah iščeta predvsem željeno vedenje. Trdita, da pri posamezniku ni toliko pomembna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, sposobnosti ali lastnosti, ampak kaj lahko dejansko naredi. Zato v kompetenčnem modelu predlagata zapis konkretnih vedenj, ki se od posameznika pri delu pričakujejo, in ne opis splošnih lastnosti ali sposobnosti, ki bi jih naj imel.

Tabela 23 prikazuje model ključnih kompetenc policista SE, ki vključuje ime kompetence, natančen opis oz. pomen kompetence in vedenjski kazalnik oz. željena vedenja, ki se od zaposlenega pričakujejo. S takšnim modelom je pri zaposlenemu mogoče natančno določiti ali konkretna kompetenca obstaja in njeno stopnjo razvitosti.

Tabela 23: Model ključnih kompetenc policista SE

<b>1. Čustvena stabilnost in delovanje pod stresom</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Sposobnost kontroliranega reagiranja na različne stresne situacije. Čustvena uravnovešenost. Oseba je produktivna tudi v časovni stiski, nejasnosti svojega položaja, ob neuspehih, razočaranjih in zavrnitvah. V stresnih situacijah se nadzoruje, ravna razumno in učinkovito rešuje nastale probleme. Na druge učinkuje pomirjajoče.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozna in jasno izrazi svoje potrebe in pričakovanja v organizaciji, verjame v svoje sposobnosti.</li> <li>• Uči se iz lastnih napak in napak drugih, dobro prenese kritiko in se hitro prilagodi spremembam.</li> <li>• Po čustvenih pretresih in razočaranjih ne izgubi poguma, ampak si hitro opomore. Ne razmišlja o preteklih situacijah in ne »pogreva« stvari za nazaj.</li> <li>• Pri delu je osredotočen na premagovanje ovir in ne na oviro samo, išče pot okoli ovire. V stresnih situacijah vidi širšo sliko in ne rine z glavo skozi zid.</li> <li>• V nepredvidljivih situacijah deluje optimistično, ne obupuje in mislim na najslabše, ampak proaktivno išče rešitve.</li> </ul>
<b>2. Splošna umska sposobnost</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in reševanja problemov. Razumevanje kompleksnih idej, učinkovita prilagoditev okolju ter razmišljanje in reševanje problemov. Razmišljanje na načelih sklepanja in pravilnega razsojanja. Svojevrstno povezovanje dejstev v pravilno rešitev.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pri delu je sposoben hitrega učenja novih vsebin in sprejemanja veliko različnih informacij. Ne potrebuje večjega števila ponovitev ali razlag, da vsebino dojame, osvoji in jo tudi uporabi.</li> <li>• Ne potrebuje vsakokratne natančne razlage dela, ampak iz osnovnih informacij in preteklih izkušenj ugotovi, kaj se od njega pričakuje.</li> <li>• Napake, ki jih naredi ne ponavlja, iz njih se uči in jih popravlja. Iste napake ne ponovi večkrat.</li> <li>• Sledi procesu usposabljanja, ga poskuša optimizirati in išče rešitve.</li> </ul>
<b>3. Zanesljivost</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju. Zaposleni ne vzbuja nobenega pomisleka glede uresničitve dogovorjenega. Popolno in točno predaja informacije. Za izvedbo naloge, pravilnost rezultatov in izpolnitev dogovorov v celoti prevzame odgovornost.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nalogo, ki mu je zaupana, opravi v skladu s standardi in pričakovanji.</li> <li>• Nalogo h kateri se zaveže, opravi v pričakovani kvaliteti in v zastavljenem časovnem roku.</li> <li>• Pri svojem delu ne potrebuje nadzora ali preverjanja končnih rezultatov.</li> <li>• Za svoja dejanja prevzame popolno odgovornost in se ne izgovarja na druge dejavnike.</li> </ul>

se nadaljuje



Tabela 23: Model ključnih kompetenc policista SE (nad.)

<b>4. Timsko delo, sodelovanje, odnos do drugih</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Učinkovito sodelovanje in odprto komuniciranje z drugimi sodelavci. Pripravljenost sprejemati različne koncepte in razkrivati svoje znanje ter ideje za skupne rezultate. Drugim prisluhne, jih poskuša razumeti in sprejme njihova stališča. Deluje kolegialno, prispeva k boljšim medčloveškim odnosom in spoštovanju.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S svojim vedenjem prispeva k dobrim odnosom med vsemi zaposlenimi in vzpostavlja okolje, v katerem lahko vsak prispeva največ.</li> <li>• Uspešno sodeluje in dela z vsemi zaposlenimi, tudi tistimi, ki niso del njegove delovne sredine ali prihajajo iz drugih služb.</li> <li>• Pripravljen je pomagati drugim, kadar ti potrebujejo pomoč.</li> <li>• Svoje znanje ne skriva, ampak ga odkrito deli z drugimi, trudi se za sinergično reševanje problemov.</li> <li>• Na ideje in predloge sodelavcev se odzove konstruktivno in jih poskuša razumeti.</li> <li>• Spoštuje druge sodelavce in prepozna njihove dobro lastnosti in sposobnosti.</li> </ul>
<b>5. Gibalna sposobnost in inteligentnost</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Povečana zmožnost za opravljanje telesnih aktivnosti z elementi moči, vzdržljivosti, hitrosti, ravnotežja, natančnosti in koordinacije. Učinkovito se giblje glede na znane in neznane okoliščine ter omejitve, ki jih lahko pričakuje. Zaposleni je sposoben nadgrajevanja telesnih sposobnosti.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibalne sposobnosti, ki jih razvija pri vadbi, učinkovito prenese in uporabi pri operativnem delu. Njegove gibalne sposobnosti kljub opremi, ki jo uporablja pri delu, niso bistveno zmanjšane ali omejene.</li> <li>• Doseže vsaj 100 točk na vsakoletnem preverjanju gibalnih sposobnosti Specialne enote.</li> <li>• Ne razvija le nekaterih gibalnih sposobnosti, ampak razvija in učinkovito uporablja vse. Aktivno se udeležuje vseh oblik usposabljanj iz telesne pripravljenosti.</li> <li>• Redno se udeležuje športnih tekmovanj doma in tujini in dosega uspešne rezultate.</li> </ul>
<b>6. Delavnost in samoiniciativnost</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Zaposleni pri delu nenehno predlaga in uvaja manjše in večje izboljšave, ki prispevajo k učinkovitosti dela. Rad dela in ima težnjo po lastnem delovanju. Na usposabljanjih igra aktivno vlogo in daje povratne informacije. Za ustrezno stopnjo usposobljenosti skrbi tudi sam, pri tem ne potrebuje dodatnih spodbud in ne čaka, da so specifična vsebine na mesečnem ali tedenskem planu dela.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pri delu kaže samoiniciativnost, brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je potrebno opraviti. Za delo ne potrebuje veliko zunanje spodbude oz. spodbude nadrejenih.</li> <li>• Opravi tudi delo, ki ni v njegovi pristojnosti ali se od njega ne pričakuje. Delo opravi tudi v večjem obsegu, kot se je od njega pričakovalo.</li> <li>• Ne sprejema omejitve organizacije, ampak spreminja razmere in ne čaka zgolj da se spremembe zgodijo same. Aktivno sodeluje v oblikovanju in vplivanju na delovno okolje, postavlja lastne cilje. Ko govori o težavah predlaga tudi rešitve.</li> <li>• Nenehno izboljšuje procese dela in je pozitivno naravnani do tehnoloških novosti.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 23: Model ključnih kompetenc policista SE (nad.)

<b>7. Želja po stalnem razvoju</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Oseba se aktivno udeležuje usposabljanj, na njih igra vidno vlogo in daje povratne informacije. Usposabljanja, za katera meni, da so potrebna in jih potrebuje predlaga sam. Na usposabljanjih aktivno išče rešitve, daje predloge za izboljšave in poskuša napredovati. Izraža željo za udeležbo in se prijavlja se na usposabljanja, ki ji omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udeležuje se vsakodnevnih usposabljanj, katera opravlja z visoko stopnjo motivacije, zagnanosti in proaktivnosti. Ne išče izgovorov za neudeležbo na usposabljanjih oz. se jih ne izogiba.</li> <li>• Sam poišče in predlaga udeležbo na usposabljanjih in izobraževanjih, katera mu bodo koristila pri delu in bo z njimi osebno in strokovno napredoval.</li> <li>• Udeležuje se tudi usposabljanj, ki mu niso po godu in jih opravlja z visoko stopnjo motivacije.</li> </ul>
<b>8. Pozitivna agresija in odločnost</b>	
<b>Opis kompetence</b>	Verbalna, čustvena in fizična moč, potrebna za obrambo. Grožnji se zoperstavi in ohranja pozicijo moči. Agresijo uporabi kadar je potrebno za izvedbo naloge in se je ne boji ali izogiba. Hitro in odločno reagira na situacijo. Izraža močno voljo, ne dopušča pomislekov in dvomov. Kadar je potrebno uporabi agresijo s primerno stopnjo in toliko časa kot je potrebno. Brez odlašanja naredi, kar se od njega v danem trenutku pričakuje, med tem pa se ne spozabi in se obvlada.
<b>Vedenjski kazalniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko naloga od njega zahteva ukrepanje se primerno odzove; dvigne glas na ustrezen nivo, jasno in glasno poziva, daje jasna in razumna navodila. Stresne ali nevarne situacije se ne ustraši, ampak reagira s primerno verbalno in fizično močjo.</li> <li>• Brez oklevanja se sooči s situacijo in izvede postopek v skladu s pravili. V postopku z ljudmi je suveren, daje ustrezne ukaze in navodila, obvlada situacijo, po potrebi uporabi prisilna sredstva in osebo obvlada.</li> <li>• Agresijo ne uporablja prekomerno, napačno ali ob neprimernem trenutku in v neprimerni družbi. Ne spozabi se, obvladuje svoj ego in se zdrži negativnih nagnjenj. Pri agresiji niso prisotna močna čustva in ne služi sproščanju napetosti.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

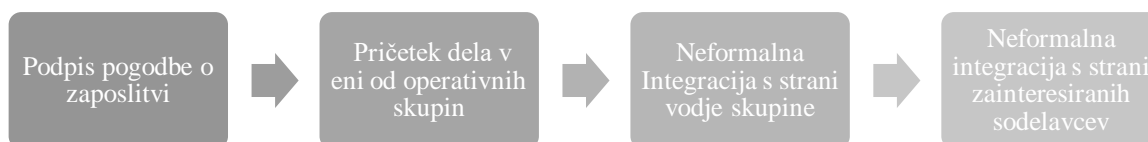
## **5 ANALIZA INTEGRACIJE NOVINCEV IN OBLIKOVANJE MODELA ZA VKLJUČEVANJE NOVINCEV**

Analizo integracije v SE sem naredil s pregledom interne literature SE in z neposrednim opazovanjem, saj že več let sodelujem pri uvodnem usposabljanju in integraciji novincev. Stanje na področju integracije v tujih enotah sem izvedel z nestrukturiranimi intervjuji s pripadniki teh enot, saj sem na tak način najlažje pridobil točne in ažurne podatke, predvsem pa realne podatke o dejanskem poteku integracije. Zadnji del analize sem izvedel z anketnim vprašalnikom, katerega so izpolnili policisti SE, ki so se v enoti zaposlili v zadnjih 10 letih. Z anketnim vprašalnikom sem želel pridobiti njihova mnenja o poteku integracije v SE, zadovoljstvu s procesom, vplivom na učinkovitost ter predloge za izboljšanje.

## 5.1 Stanje na področju integracije novincev v Specialni enoti policije

Kadrovanje novo zaposlenih se konča, ko kandidati uspešno zaključijo osnovno usposabljanje in so za nedoločen čas premeščeni v SE. Ko so sprejeti v organizacijo so dodeljeni eni izmed štirih operativnih skupin, kjer je za njihovo integracijo odgovoren njihov neposredni vodja; vodja skupine. Naloga vodje je, da jih seznanja z vsemi vsebinami in procesi dela, tako splošnim delom kot specialističnim delom integracije. Ker ima ta veliko drugega dela (organizacija procesa dela, priprave na operativno delo, pisanje poročil in planov, priprava in vodenje usposabljanj itd.) se v praksi pogosto dogaja, da nima časa novo zaposlene seznanjati z vsemi vsebinami, ki bi jih morali obvladati. Del integracije izvajajo tudi sodelavci v enoti, vendar na podali lastne angažiranosti. Začetna integracija, kjer se novinci le usposabljujejo traja približno 3 mesece, po tem času pa novinci postanejo operativni in se jih že vključuje v operativno delo. Nadaljnjo trajanje integracije je odvisna od njihovih sposobnosti in rezultatov dela na usposabljanjih in v operativnih akcijah. Slika 13 prikazuje proces integracije v SE.

Slika13: Proces integracije v SE



Vir: lastno delo.

SE ne razpolaga s priročnikom oziroma programom za integracijo, ki bi vseboval vsebine in terminski načrt integracije, zato je integracija s strani sodelavcev zelo pomemben del praktičnega prenosa znanja na novince. SE po uvodnem usposabljanju, razen rednih usposabljanj, nima posebnih programov usposabljanja, ki bi zagotavljali nadaljnjo usposobljenost in strokovno rast policistov, ter izboljševali njihove delovne sposobnosti. Nekatera dodatna usposabljanja (usposabljanje za bolničarja, usposabljanje za bližinsko bojevanje v naseljenem območju, opravljanje voznškega izpita C kategorije) se sicer izvaja v sodelovanju s slovensko vojsko, vendar ni zagotovljeno, da se ga udeležijo vsi novinci. Njihov nadaljnji razvoj je odvisen od vsebine rednih usposabljanj, volje inštruktorjev, vodje skupine in sodelavcev, v največji meri pa od lastne angažiranosti.

Ker integracija ni načrtna in sistematična se nikoli ne ve katero znanje je bilo novincem predano, kdo ga je predal, ali ga je predal pravilno in v celoti ter ali so ga novinci razumeli in sprejeli. Novo zaposleni dobijo velikokrat občutek, da so prepuščeni samemu sebi, da niso del organizacije in se ne počutijo sprejeto. Komunikacija in odnosi s sodelavci in nadrejenimi so zato slabši, SE pa v njihovih očeh deluje kot neorganizirana enota in daje slab vtis. Vse skupaj dokazano vpliva na motiviranost in angažiranost za delo, kar pa se pozna pri kvaliteti opravljenega dela.

Na tem mestu moram poudariti, da se je v zadnjem letu na tem področju veliko spremenilo. Enota je pričela z dodeljevanja mentorjev, ki niso vodje skupine, ampak izkušeni operativci z veliko

praktičnega znanja. Ker te spremembe potekajo zgolj neformalno in niso jasno določene ali zapisane, jih nisem zajel v raziskavo.

## 5.2 Pregled procesa integracije v tujih specialnih enotah in podobnih poklicih

Za pregled integracije v tujih enotah sem izbral enote SEK BW, ESD, ATJ Lučko in GBL. Ker SE s temi enotami veliko sodeluje, sem z pripadniki opravil nestrukturiran intervju preko telefona, saj sem na tak način pridobil največ koristnih podatkov. Zanimalo me je ali izvajajo integracijo, kako dolgo jo izvajajo in v kakšni obliki, ali imajo za to posebej predpisani priročnik, kako urejajo področja dodatnih usposabljanj, kdaj pripadniki pri svojem delu postanejo samostojni itd. V nadaljevanju sledi povzetek intervjujev, podroben opis procesa integracije za posamezno enoto pa je v prilogi 8.

V raziskavi sem ugotovil, da večina enot izvaja proces integracije, ta pa traja v povprečju 6 mesecev. Izjema je GBL, kjer integracija traja 18 mesecev, vendar je to zaradi 3 mesečnega kroženja po vsaki izmeni. Večina enot prav tako uporablja priročnik za integracijo, integracijo izvaja v obliki mentorstva, novinci pa so na poskusnem delu 6 mesecev. Izjema je tukaj SEK BW, kateri integracijo izvajajo le v uvodnem usposabljanju, kasneje pa ji ne namenjajo posebne pozornosti. Vse enote imajo uradni sprejem kandidatov, ki poteka v obliki častne slovesnosti, saj so mnjenja, da si vsak pripadnik to zasluži. Prvi teden je povsod uvajalni, razen v enoti GBL, ki za to poskrbi že pred uvodnim usposabljanjem. Samostojno opravljanje dela si vsaka enota razlaga po svoje, v SEK BW naj bi bili policisti samostojni že od prvega dne, v ATJ Lučko po 6 mesecih, gasilci v GBL po 18. mesecih, medtem ko v enoti ESD potrebujejo 3 leta. Za organizacijsko socializacijo skrbijo v SEK BW in ESD v obliki druženja in prijateljskih odnosov, razrahljane hierarhije, medtem ko v GBL in ATJ Lučko temu segmentu ne dajejo posebne pozornosti. Vse enote v raziskavi pošljejo svoje pripadnike na dodatna usposabljanja, če se izkaže, da ne dosegajo željenih standardov. Veliko enot pri tem sodeluje z drugimi službami, ESD nekatera usposabljanja izvaja celo v tujini. Podroben prikaz posameznih procesov integracije v tujih enotah je prikazan v tabeli 24.

*Tabela 24: Procesi integracije v tujih enotah*

<b>Enota</b>	<b>SEK BW</b>	<b>ESD</b>	<b>GBL</b>	<b>ATJ LUČKO</b>
<b>Začetek integracije</b>	Med uvodnim usposabljanjem, še preden se zaposlijo	Po končanem uvodnem usposabljanju	Preden se začne uvodno usposabljanje	Po končanem uvodnem usposabljanju
<b>Trajanje integracije</b>	Brez uradne	6 mesecev	18 mesecev	6 mesecev
<b>Uradni sprejem</b>	DA	DA	DA	DA
<b>Uvodni teden</b>	DA	DA	NE	DA

se nadaljuje

Tabela 24: Procesi integracije v tujih enotah (nad.)

Enota	SEK BW	ESD	GBL	ATJ LUČKO
<b>Priročnik za integracijo</b>	NE	Delno, le za nekatere obvezne vsebine	DA	DA
<b>Kroženje</b>	DA	NE	DA	NE
<b>Poskusno delo</b>	NE	NE	6 mesecev	6 mesecev
<b>Mentorstvo</b>	NE	DA	DA	DA
<b>Dodatna usposabljanja</b>	DA	DA	DA	DA
<b>Samostojno opravljanje dela</b>	Od prvega dne zaposlitve	Po 3. letih	Po 18. mesecih	Po 6. mesecih
<b>Organizacijska socializacija</b>	DA	DA	NE	NE

Vir: lastno delo.

### 5.3 Analiza anketnega vprašalnika

Namen anketnega vprašalnika (priloga 9) je bilo pridobiti podrobne podatke o procesu integracije v SE, zadovoljstvu novincev, kako vpliva na učinkovitost pri delu in vključenost v organizacijo, kakšna pričakovanja so imeli pred vstopov v organizacijo, ter predloge za izboljšanje tega področja. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh sklopov vprašanj. Prvi sklop je vseboval 14 vprašanj, večinoma odprtega tipa, kjer sem želel pridobiti predvsem kvalitativne podatke o poteku integracije, drugi sklop pa je vseboval 10 vprašanj zaprtega tipa o zadovoljstvu z integracijo. Podrobna metodologija anketnega vprašalnika je prikazan v prilogi 10.

Podrobna analiza anketnega vprašalnika je v prilogi 11, v nadaljevanju so strnjene le najpomembnejše ugotovitve. Prva štiri vprašanja so se nanašala na vključenost v proces integracije po končanem uvodnem usposabljanju. Prvi tem je velika večina anketirancev, 76,9 %, odgovorila, da sistematične integracije niso bili deležni, da pa je obstajala neformalna integracija s strani vodje skupine. 15,4 % jih je odgovorilo, da so se z njimi ukvarjali posamezniki, 7,7% pa da so bili prepuščeni sami sebi. Kot dolžino integracije so navajali od 3. mesecev pa vse do enega leta, kar nakazuje na to, da ni sistematičnega programa integracije. 69,2 % anketirancev je odgovorilo, da za proces integracije ni bil zadolžen nihče, so pa se z njimi ukvarjali nekateri sodelavci, medtem ko je 14,4% anketirancev odgovorilo, da pa sploh nihče ni izvajal integracije. Vsi so mnenja, da bi v proces integracije morale biti vključenih več sodelavcev kot le vodja skupine.

V prvih tednih dela so pogrešali bolj individualni pristop. Želeli bi si, da bi bil za njih namensko zadolženih ali nekaj sodelavcev, ki bi jim pomagali, jim dajali nasvete in jih uvajalo v delo. Velikokrat se je namreč zgodilo, da so dobivali različne napotke in interpretacije dela od različnih sodelavcev, ki pa so si nasprotovale med seboj. Prav tako so pogrešali postopno uvajanje v procese dela. Že na začetku so se pričeli usposabljat z izkušenejšimi policisti, katerim pa niso mogli slediti. Delali so veliko napak, za katere pa od sodelavcev ni bilo odobravanja in zato posledično

nekorektni in slabi odnosi. Velikokrat niso dobili odgovora na vprašanja, ki so jih imeli, ali pa sploh niso smeli vprašati. 84,6 % anketirancev je mnenja, da je za uspešno integracijo potrebnih več kot tri mesece sistematičnega dela. Kot enakopravni sodelavci so se nekateri počutili že po treh do štirih mesecih, večina pa je potrebovala obdobje od enega o petih let, oz. dokler se v enoti niso zaposlili novi sodelavci.

Anketiranci so mnenja, da bi z boljšim sistemom integracije hitreje postali samostojni, pridobili več znanja in usposobljenosti, da bi se hitreje in učinkovitejše vključili v organizacijo, imeli večjo motivacijo za delo, bili bolj sposobni, zadovoljni in samozavestni. V enoti bi vladali tudi iskrenejši odnosi in večji ekipni duh. Večina anketirancev (devet) ni zadovoljnih s procesom integracije. Poudarjajo, da sistematične integracije ni bilo, da so bili prepuščeni sami sebi in da se z njimi ni nihče ukvarjal. Pogrešali so mentorja, ki bi se z njimi ukvarjal, na katerega bi se lahko obrnili, pa tudi več dela s skupino, v katero so bili dodeljeni. Trije anketiranci so na splošno zadovoljni z integracijo, vendar bi si želeli mentorja. Poudariti je potrebno da so čisto vsi anketiranci izpostavljali slabe odnose znotraj enote. V tabeli 25 so zajeti najpomembnejši podatki iz analize anketnega vprašalnika.

*Tabela 25: Integracija*

<b>Pozitivni elementi integracije</b>	<b>Negativni elementi integracije</b>	<b>Kaj bi pridobili z boljšim sistemom integracije?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proste roke pri športnem udejstvovanju,</li> <li>• pomoč nekaterih sodelavcev,</li> <li>• uvajanje s strani nekaterih vodij skupin,</li> <li>• sproščeno vzdušje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematične integracije ni bilo,</li> <li>• različni sodelavci delovne procese predstavljali drugače, po svoje,</li> <li>• integracija predolga,</li> <li>• brez mentorja,</li> <li>• deležni nekorektnih odnosov,</li> <li>• premalo dela s svojo skupino,</li> <li>• premalo splošnih informacij,</li> <li>• preveč prepuščeni sami sebi,</li> <li>• nezaupanje,</li> <li>• premalo druženja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hitreje bi postali samostojni,</li> <li>• večje zaupanje in znanje,</li> <li>• večja motivacija za delo in hitrejšo učenje in posledično večje zadovoljstvo,</li> <li>• hitrejšo in bolj učinkovito vključevanje,</li> <li>• boljša usposobljenost,</li> <li>• večja samozavest,</li> <li>• iskrenejši odnosi in večji ekipni duh.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

Tabela 26 vsebuje rezultate drugega dela anketnega vprašalnika (podrobni rezultati so zajeti v prilogi 11). Prikazuje koliko anketirancev se je strinjalo s posamezno trditvijo pri izbranem vprašanju in končno povprečno vrednost rezultata, ki mi bo pomagal pri analizi rezultatov. Vprašanja 15.9 in 15.10 sta izjemi saj visoka ocena oz. strinjanje z njima pomeni, da se imeli kandidati večja pričakovanja, kot je bilo realno stanje in da bi v primeru boljšega procesa integracije delo opravljali uspešneje in učinkoviteje. Da sem dobil realno vrednost sem povprečno oceno vprašanja 15.9 določil kot 1,54, povprečno vrednost vprašanja 15.10 pa kot 2,15. Vprašanje 15.9 tako sodi v razred zelo slabo, vprašanje 15.10 pa v razred slabo. Te dve vprašanji sta dobili tudi najnižjo povprečno oceno, kar nakazuje na zelo slabo stanje na tem področju in zahteva takojšnje ukrepanje in izboljšave. Vprašanja 15.5, 15.7 in 15.8 so bile ovrednotene z rezultatom

med dva in tri povprečne ocene, kar jih uvršča v razred slabo. Tudi na teh področjih so potrebne spremembe, ki bodo omogočale boljše predajanje znanja, boljše povratne informacije in poskrbele za boljšo sprejetost v enoto.

Vprašanja 15.1, 15.2, 15.3, 15.4 in 15.6 so dobila povprečno oceno med tri in štiri in so uvrščene v razred dobro. Čeprav gre za področja kjer je stanje dobro oz. zadovoljivo je potrebno poudariti, da je večino vprašanj na spodnji meji razreda dobro, zato je potrebno tudi na teh področjih uvesti določene spremembe. Nobeno od vprašanj se ni uvrstilo v razred odlično.

*Tabela 26: Pregled rezultatov drugega sklopa anketnega vprašalnika*

Vrednost	Razred	Vprašanje	Povprečna ocena
1 – 2	Zelo slabo	15.9 pričakovanja pred integracijo so bila večja, kot je bilo realno stanje.	1,54
2 – 3	Slabo	15.5 med procesom integracije sem imel občutek, da lahko dobim odgovor na vsako vprašanje, ki me je zanimalo.	2,77
		15.7 v času integracije sem dobival povratne informacije o svoji uspešnosti.	2,46
		15.8 med integracijo sem dobil občutek, da sem dobro sprejet v organizacijo.	2,85
		15.10 če bi mi nudili boljši proces integracije, bi bilo moje delo uspešnejše in učinkovitejše.	2,15
3 – 4	Dobro	15.1 med procesom integracije sem dobro spoznal organizacijo.	3,15
		15.2 med integracijo sem spoznal vse zaposlene in njihovo vlogo v organizaciji.	3,46
		15.3 med integracijo sem spoznal različne oblike dela (tudi specialnosti) in jih imel možnost tudi preizkusit.	3,77
		15.4 med integracijo mi je bilo predstavljeno vsako materialno tehnično sredstvo, ki ga se uporablja in omogočeno rokovanje z njim.	3,23
		15.6 v času integracije sem imel občutek, da lahko ob vsakršni težavi prosim nekoga za pomoč.	3,07

*Vir: lastno delo.*

## 5.4 Ugotovitve

Pri analizi anketnega vprašalnika sem dobil široko nabor ugotovitev, ki jih lahko strnem v petih glavnih pomanjkljivosti pri integraciji novincev v enoto.

Prva pomanjkljivost se nanaša na **uraden sprejem** kandidatov. Specialna enota policije je enota, od katere se zahteva najvišjo stopnjo usposobljenosti in izvaja najbolj nevarne naloge med vsemi varnostnimi organi v Sloveniji. Postati član enote je izredno zahtevna naloga, ki uspe le približno 10% izmed vseh kandidatov, ki poskušajo. Usposabljanje je tako fizično kot psihično zelo naporno in zahteva veliko odrekovanja. Kandidati, ki uspešno opravijo s selekcijskim postopkom, pričakujejo enoti primeren sprejem. Podpis pogodbe v eni od pisarn ne predstavlja primeren način vstopa v

enoto, razvrednoti kandidatove dosedanje napore, dosežke in njegovo delo. SE bi morala imeti natančno določen protokol sprejema, po katerem bi bili novo zaposlene primerno sprejeti v enoto.

Druga pomanjkljivost se nanaša na **slabe odnose** znotraj enote. Pri tem moram poudariti, da je posebnost pri selekcijah specialnih enot po vsem svetu ravno ta, da se kandidate ne preizkuša le na fizičnem področju ampak precejšen del tudi na psihičnem. Kandidati so ves čas usposabljanja pod psihičnim pritiskom, časovno omejeni in dobivajo »skoraj nemogoče« naloge, ki jih redko kdaj opravijo zadovoljivo, saj se na tak način preverjajo nekatere osebnostne lastnosti, ki drugače ostanejo skrite. Problem nastane, ko se odnos inštruktor – kandidat prenese med sodelavce. Ko kandidat postane član enote, se veliko sodelavcev do njega še vedno vede, kot da je član učne skupine. Ne pomagajo mu z nasveti, niso mu za zgled ne podpirajo ga ali motivirajo, po drugi strani pa pričakujejo, da bo delo opravljal enako dobro kot ga opravljajo sami. Za novozaposlene je takšno obnašanje zelo frustracijsko, kar povzroči, da se nekateri zaprejo vase in ne dosežejo potenciala, ki bi ga lahko, če bi jim to omogočali. Prvi korak za izboljšanje odnosov je vsekakor uradni sprejem novincev, ki da vsem v enoti jasno vedeti, da je kandidat končal uvodno usposabljanje in je sedaj član enote.

Nadaljnji ukrepi za izboljšanje odnosov pa se nanašajo na trejo pomanjkljivost in sicer **sistem mentorstva**. Veliko anketirancev je v odgovorih navajalo, da so pogrešali osebno, na katero bi se lahko obrnili, jo spraševali, ki bi jim svetoval, jim predstavil delovne procese, organizacijsko kulturo in neformalna pravila. Nekateri sodelavci so jim pomagali pri delu, vendar je prepogosto prišlo do nasprotujočih informacij in zmede, saj je vsak imel svoj način in pogled na delo. Mentor bi jim poleg strokovne pomoči glede vsebine dela nudil tudi osebno oporo, kar bi vplivalo na večjo samozavest, delovno vnemo, motivacijo in željo po dokazovanju. Vse to bi pozitivno vplivalo na delovne rezultate, s čimer bi novinci delali učinkoviteje in prej postali samostojni, dobili pa bi tudi več spoštovanja od svojih starejših sodelavcev.

Četrta pomanjkljivost se nanaša na **premalo dela s skupino** v katero so bili sprejeti in **premalo sistematičnega dela**, glede na njihovo stopnjo znanja. Ko novinci pridejo v enoto, se vključijo v redni proces dela, katerega vsebina je odvisna od letnega načrta dela. Velikokrat se zgodi, da začnejo s preveč zahtevnimi usposabljanji, ker so v tistem trenutku v mesečnem načrtu, ob tem pa se izpustijo nekatera osnovna, ker takrat niso načrtovana. Čeprav so pravkar končali z uvodnim usposabljanjem, njihovo znanje še zdaleč ni primerljivo z znanjem izkušenejših sodelavcev oz. na takšnem nivoju, da bi lahko delali z operativno skupino. Prav tako ima vsaka skupina določene individualne posebnosti, zato je pomembno, da se novinci najprej spoznajo s skupino, njenimi člani in razdelitvijo vlog znotraj nje. Ob pomoči mentorja in nekaterih sodelavcev znotraj skupine, bi se morali nekaj časa usposablјati še iz osnovnih elementov dela, se privajati na skupino in njen način dela, in šele nato preiti na redna usposabljanja, ki so določena z letnim načrtom dela.

Peta pomanjkljivost pa se nanaša na **program za integracijo**. Pri analizi odgovorov je bilo večkrat zaslediti, da nekateri novinci niso bili deležni uvajanja, nekateri so ga bili 1 mesec, drugi 1 leto, spet tretji pa se še danes ne počutijo kot enakopravni sodelavci, ki bi svoje delo opravlјali učinkovito in samostojno. Veliko jih je tudi navajalo da so nekateri sodelavci sicer delali z njimi,



vendar jih je bilo preveč, vsak od njih je imel svoj način in predajal znanje različno. Ker SE nima sistematičnega programa za integracijo, težko oceni katero znanje je bilo novincem predano, kdo ga je predal, ali ga je predal pravilno in v celoti, ter ali so ga novinci razumeli in sprejeli. Za uspešno in učinkovito integracijo bi SE morala imeti izdelan program integracije, ki bi vseboval tako neformalne kot delovno specifične vsebine.

## 5.5 Model integracije novincev

V nadaljevanju je predstavljen model integracije novincev v Specialno enoto, ki sem ga izdelal na podlagi prebrane teorije s tega področja, osebnih izkušenj in analizi anketnega vprašalnika. Nov model integracije novincev traja štiri mesece in je razdeljen na tri dele (slika 14). Menim, da je to dovolj dolgo obdobje, da se novinci uspešno integrirajo v enoto, spoznajo vse potrebne procese in pridobijo željeni nivo znanja. Daljši proces integracije bi postal monoton, vsebine bi se ponavljale, ne bi pa pripomogel k boljši usposobljenosti. V času integracije zaposleni ne postanejo samostojni, bodo pa dovolj usposobljeni, da začnejo sodelovati v operativnem delu in prevzemajo tudi vidnejše vloge.

*Slika 14: Nov model integracije v SE*



*Vir: lastno delo.*

Tabela 27 prikazuje model za integracijo novinca v OOD SE. Model predvideva tri različna obdobja integracije, in sicer integracijo med osnovnim usposabljanjem, ter splošni in specialistični del integracije, ko je kandidat že zaposlen. Aktivnosti med osnovnim usposabljanjem so namenjene dvigu kompleksnosti usposabljanj in počasnem privajanju na delo in zaposlene v enoti. V tem delu spoznajo tudi vsa druga področja dela, ki niso del uvodnega usposabljanja. Splošni del integracije je namenjen uradnemu sprejemu kandidatov, njihovi predstavitvi in podrobnemu spoznavanju organizacije in njenih zaposlenih. Specialistični del integracije vsebuje vse specifične teme, ki so vezane na delovne procese oz. izvajanje dela.

Tabela 27: Model za integracijo novincev v SE

<b>Program integracije novincev v oddelek za operativno delovanje specialne enote policije</b>			
<b>1. Integracija med osnovnim usposabljanjem</b>			
<b>Proces</b>	<b>Trajanje</b>	<b>Vsebina</b>	<b>Izvajalec</b>
<b>Taktika z OOD</b>	5 dni	Izvajanje usposabljanj skupaj s policisti iz OOD. <ul style="list-style-type: none"> <li>• delo z izkušenimi sodelavci,</li> <li>• delo z večjimi skupinami</li> <li>• reševanje kompleksnejših nalog,</li> <li>• prevzemanje drugih vlog,</li> <li>• učenje na podlagi opazovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inštruktorji</li> <li>• Policisti iz OOD</li> </ul>
<b>Proces</b>	<b>Trajanje</b>	<b>Vsebina</b>	<b>Izvajalec</b>
<b>Kroženje – specialnosti, ki niso del specialističnega usposabljanja</b>	2 dni za posamezno specialnost skupaj 8 dni	Predstavitve posamezne specialnosti, zaposlenih, načina dela in opreme. Praktičen preizkus posamezne specialnosti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• vdiralci.</li> <li>• ostrostrelci.</li> <li>• vodniki službenih psov,</li> <li>• vozniki specialnih vozil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inštruktorji</li> <li>• Policisti iz OOD.</li> </ul>
<b>2. SPLOŠNI DEL INTEGRACIJE – 1 TEDEN</b>			
<b>Proces</b>	<b>Trajanje</b>	<b>Vsebina</b>	<b>Izvajalec</b>
<b>Sprejem</b>	1 dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznanitev vseh zaposlenih s prihodom novih sodelavcev,</li> <li>• formalni sprejem v enoto,</li> <li>• predstavitev sodelavcem in nadrejenim,</li> <li>• seznanitev z mentorjem,</li> <li>• celovita predstavitev organiziranosti, oddelkov, objekta ter osnovnih informacij o organizaciji,</li> <li>• seznanitev s pravicami in obveznostmi, ki veljajo za vse zaposlene in posebne obveznosti, ki veljajo za novo zaposlene,</li> <li>• predstavitev in seznanitev s skupino v kateri bo novinec delal. Predstavitev zaposlenih in vlog znotraj skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsi zaposleni</li> <li>• Mentor</li> </ul>
<b>Zadolževanje in urejanje opreme</b>	2 dni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadolževanje vse potrebne opreme (uniforma, orožje, tehnična sredstva),</li> <li>• urejanje delovnega in osebne prostora,</li> <li>• prikaz priprave in namestitve opreme s strani mentorja,</li> <li>• urejanje opreme,</li> <li>• zagotavljanje dostopa do računalnika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor</li> <li>• Skladiščnik orožja, opreme in MTS</li> </ul>
<b>Seznanitev z opremo</b>	2 dni	Seznanitev z vozili, njihovo kategorizacijo in vlogo pri uporabi v SE,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor</li> <li>• Skladiščnik</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 27: Model za integracijo novincev v SE (nad.)

<b>Program integracije novincev v oddelek za operativno delovanje specialne enote policije</b>			
<b>3. Specialistični del integracije– 4 mesece</b>			
<b>Proces</b>	<b>Trajanje</b>	<b>Vsebina</b>	<b>Izvajalec</b>
<b>Seznanitev z opremo</b>	2 dni	<ul style="list-style-type: none"> <li>seznanitev z opremo v različnih kategorijah vozil,</li> <li>seznanitev s skladišči opreme, način zadolževanja, in popolnitve opreme,</li> <li>seznanitev z vso skupno opremo v uporabi SE,</li> <li>seznanitev z ravnanjem in s postopki vzdrževanja posameznih tipov osebne in skupne opreme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>orožja, opreme in MTS</li> <li>Vodja avto parka</li> </ul>
<b>Standardni operativni postopki (SOP)</b>	1 mesec v 1. mesecu integracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavitve standardnih operativnih postopkov za posamezna področja dela.</li> <li>predstavitve kriterijev in standardov za dobro opravljanje del in doseganje odličnosti.</li> <li>urjenje v skladu z operativnimi postopki, delo z mentorjem, skupino in drugimi operativnimi skupinami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Operativna skupina</li> </ul>
<b>Usposabljanja s skupino</b>	1 mesec v 1. mesecu integracije	<p>Kadar je zaradi organizacije dela mogoče:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prilagojeno usposabljanje znotraj skupine,</li> <li>spoznavanje in privajanje na delo v skupini,</li> <li>spoznavanje in prevzemanje različnih vlog znotraj skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Operativna skupina</li> </ul>
<b>Usposabljanja s celotnim oddelkom</b>	Ves čas integracije	Usposabljanje z ostalimi skupinami, drugimi delavci znotraj enote in drugimi službami.	
<b>Varna in terenska vožnja</b>	2 dni	<p>Lastno usposabljanje iz varne in terenske vožnje z operativnimi vozili v enoti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spoznavanje različnih tipov vozil, njihove opreme, vozne lastnosti, sposobnosti in omejitve,</li> <li>seznanitev s postopki vzdrževanja vozila.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vozniki specialnih vozil</li> </ul>
<b>Dodatna usposabljanja glede na pomankanje</b>	V 3. in 4. mesecu integracije  Odvisno od individualnih potreb	<p>Ugotavljanje potreb po dodatnem usposabljanju in izobraževanju ter skrb za napotitev. Usposabljanja in izobraževanja, ki izboljšujejo učinkovitost dela in omogočajo razvoj karijerne poti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Notranja usposabljanja (taktika delovanja, oborožitev, vrvne tehnike, SSTP, borilne veščine),</li> <li>zunanja usposabljanja, sodelovanje z drugimi enotami in službami (Policijska akademija, Slovenska vojska, drugi zunanji izvajalci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Vodstvo enote</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 27: Model za integracijo novincev v SE (nad.)

<b>Program integracije novincev v oddelek za operativno delovanje specialne enote policije</b>			
<b>3. Specialistični del integracije– 4 mesece</b>			
<b>Proces</b>	<b>Trajanje</b>	<b>Vsebina</b>	<b>Izvajalec</b>
<b>Operativno delo</b>	2 meseca v 3. in 4. mesecu integracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sodelovanje v operativnih nalogah.</li> <li>Prevzemanje sekundarnih vlog pri operativnem delu. Pridobivanje izkušenj in privajanje na stres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vodstvo enote</li> <li>Mentor</li> </ul>
<b>Skrb za telesno pripravljenost</b>	Ves čas integracije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skrb za nadaljnjo visoko stopnjo telesne pripravljenosti,</li> <li>Izvajanje skupinskih treningov,</li> <li>Možnost udeležbe na športnih tekmovanjih,</li> <li>Vključevanje v organiziranje skupnih treningov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policist zadolžen za SSTP</li> </ul>
<b>Povratna informacija in ocenjevanje kompetenc novincev</b>	Ves čas integracije, po zaključku cikla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novinci podajo povratno informacijo o poteku integracije,</li> <li>mentorji podajo povratno informacijo o poteku integracije,</li> <li>ugotavljanje zadovoljstva z delom in organizacijo ter reševanje morebitnih problemov,</li> <li>ocenjevanje in evalvacija novincev ter mentorjev, glede na potrebe, pričakovanja in cilje enote,</li> <li>sprejemanje in obravnavanje povratnih informacij o poteku integracije,</li> <li>spreminjanje in dopolnjevanje programa za integracijo glede na povratne informacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novinci</li> <li>Mentor</li> <li>Vodstvo enote</li> </ul>
Organizacijska socializacija	Ves čas integracije,	<ul style="list-style-type: none"> <li>prilagajanje na organizacijsko kulturo</li> <li>razvijanje odnosov s sodelavci</li> <li>druženje izven delovnega okolja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vsi zaposleni</li> </ul>

Vir: lastno delo.

Pri uvajanju modela za integracijo pa se ne smemo osredotočiti samo na novo zaposlene in njihove aktivnosti, ampak tudi na izvajalce programa oz. mentorje. Mentor mora biti z vlogo seznanjen, jo pripravljen prevzeti in se na njo pripraviti. Pri izdelavi programa mora aktivno sodelovati, če ugotovi pomanjkljivosti pa ga po potrebi dopolniti. Zaposleni morajo biti seznanjeni z mentorjem in njegovo vlogo pri integraciji. Mentor in mentoriranec morata biti v isti skupini, saj lahko le tako zagotovimo stalno navzočnost oz. kvalitetno mentorstvo. Določen mora biti pomočnik, ki mentorja ob odsotnosti nadomešča, še posebej pomembno pa je, da se delo mentorja evalvira in tudi ustrezno nagradi.

## SKLEP

Model ključnih kompetenc zaposlenih in program integracije novincev sta orodji, kateri bi morala imeti vsaka organizacija. Specialna enota Policije pri tem ni izjema, ravno nasprotno, glede na specifikum dela, bi morala biti to dva izmed najpomembnejših dokumentov enote. Posebej kompetenčni model je osnova za vse procese managementa človeških virov. Sodobne policijske specialne enote se močno razlikujejo od tistih iz 70. in 80. let, ko so se pričele pojavljati v skoraj vseh državah sveta. Policijski »speciallec« ni več do zob oborožen vojak, ki izpolni vsako odrejeno nalogo in brezglavo jurišal proti sovražniku. Danes potrebujemo modernega specialca, ki ukrepa v skladu s pooblastili in zakonom, premislil v svojih dejanjih, zna uporabljati vse več tehnične opreme in stopi tudi nazaj, ko je situacija brezizhodna. Zato pa se morajo spremeniti tudi naše predstave o »specialcih«. Kadrovanje v specialne enote je bilo nekoč zelo enostaven proces. Kandidate se je izpostavilo ekstremno napornemu fizičnemu in psihičnemu urjenju, tisti ko so zdržali oz. »preživeli«, pa so bili sprejeti. Ker so naloge policijskih specialnih enot vse bolj kompleksne, ob tem pa omejene z zakoni, pooblastili, človekovimi pravicami in pravili stroke je potrebno zaposliti ljudi, ki imajo temu primerne kompetence.

Kompetence so danes osnovni pogoj za uspešnost organizacij, saj bodo le s pravimi ljudmi na pravih delovnih mestih dosegla željeno učinkovitost. SE ne zaostaja za drugimi specialnimi enotami po strokovnosti, delu ali znanju, kar je že večkrat dokazala na mednarodnih vajah in tekmovanjih (2. in 3. mesto na svetovnem prvenstvu specialnih enot). Zaostaja pa na področju procesov načrtovanja in organiziranja dela, vodenja, kadrovanja in nadzorovanja uspešnosti zaposlenih. Še vedno prevladujejo predvsem tradicionalne oblike organiziranja dela, ki temeljijo predvsem na hierarhiji in ne na sposobnostih posameznikov. Še vedno se kadruje na ključna delovna mesta iz dveh razlogov; dovolj visoka izobrazba in ker je posameznik »na vrsti« za to delovno mesto. Premalo se ocenjuje dejansko uspešnost in učinkovitost posameznika pri opravljanju delovnih nalog. Z raziskavo želim narediti prvi korak k izboljšavam na tem področju.

Izdelava kompetenčnega modela je dolg in zapleten proces, ki zahteva številne korake. Svoj model sem začel s pregledom strokovne literature s področja kompetenc, kjer sem naletel na številne različne modele in priporočila raznih avtorjev. Čeprav se modeli razlikuje med seboj, sem ugotovil, da lahko vse povzamem v treh korakih; zbiranje informacij, izdelava osnovnega nabora kompetenc in izbira oz. določevanje kompetenc. Ker sem želel izdelati model ključnih kompetenc, sem za osnovo izbral model avtoric Whiddett in Hollyford (2003). Avtorici sta mnenja, da model ključnih kompetenc ne bi smel vsebovati formalne izobrazbe, delovnih izkušenj in osebnih lastnosti, saj mu te same ne omogočajo opravljanja konkretnega dela in ne zagotavljajo delovne uspešnosti in učinkovitosti. Formalna izobrazba ali tehnična sposobnost še ne zagotavljata uspešne izvedbe naloge, ko bo posameznik z njo soočen. Proces izdelave modela ključnih kompetenc mora biti usmerjen konkretno na delo ali delovni procese, saj se iščejo konkretna vedenja in ravnanja za točno določeno delovno mesto.

Pri zbiranju informacij sem imel veliko podporo enote in posledično skoraj popoln dostop do vseh podatkov, ki sem jih potreboval. Pri stanju na področju kompetenc v SE in v drugih enotah sem

dobil zato realno sliko. SE sicer ni želel razkriti natančne vsebine kompetenčnega modela, vendar sem dobil dovolj podatkov za analizo. Tudi pri analizi dela sem pridobil vse potrebne dokumente, tako da je postala zelo obširna. Že pri analizi delovnih nalog, sem moral izpustiti velik del, saj je nalog, ki jih mora, ali bi jih moral, opravljati policist SE enostavno preveč. Osredotočil sem se na tri glava in najpogostejša področja dela, katera so taktika, oborožitev in telesna priprava z borilnimi veščinami. Vključitev več delovnih nalog bi prinesla le zmedo in nepreglednost. Analiza zahtev dela je pokazala okvirje kakšnega posameznika iščemo in nakazuje na željene kompetence, vendar prikazuje večinoma le dobre stvari oz. motivatorje za zasedbo delovnega mesta. Delo v SE je naporno in nevarno, zaposleni lahko v primeru hujše poškodbe, zaradi strogega režima zdravniških pregledov, hitro postane delovno nezmožen. Podobno pomanjkljivost vidim pri metodi kritičnih dogodkov. Ker je Slovenija zelo varna država brez večjih varnostnih dogodkov, sem težko opisal stresne situacije, v katerih so posamezniki ravnali napačno in zato nisem dobil nezaželenih vedenj.

Nabor kompetenc in določitev ključnih kompetenc sem izdelal s pomočjo strokovnjakov z različnih področij v enoti. Od psihologinje, vodje oddelka za operativno delovanje do vodij skupin, ki neposredno delajo s policisti na terenu, vendar bi po predlaganem modelu moral vključiti tudi zaposlene. To bi lahko storil z anketo med vsemi zaposlenimi ali pa z izvedbo fokusne skupine najboljših operativcev v enoti. Na koncu sem se odločil, da bom z izbranimi metodami dobil enako dobre rezultate. Končni model vsebuje osem kompetenc, kar je ravno na meji sprejemljivega. Modeli ključnih kompetenc vsebujejo med štiri in sedem kompetenc, kar jih dela bolj pregledne in lažje za uporabo, vendar sem se zaradi širine dela na koncu odločil za osem. Kompetenčni model je zasnovan na vedenjskih lastnosti oz. konkretnem ravnanju, saj biti sposoben za nekaj, ali nekaj znati še ne pomeni da bo posameznik konkretno nalogo tudi opravil uspešno. Posamezne kompetence vsebujejo tista vedenja, ki so potrebne za izboljšanje delovnega procesa in individualnih sposobnosti. S tem lahko odgovorim tudi na prvo raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo »Kateri so ključni elementi kompetenčnega modela policista Specialne enote?«. Ključni elementi kompetenčnega modela policista SE so: Čustvena stabilnost in delovanje pod stresom, splošna umska sposobnost, zanesljivost, timsko delo, gibalna sposobnosti in gibalna inteligentnost, delaven in samoiniciativen, želja po stalnem usposabljanju ter pozitivna agresija in odločnost. Kompetenčni model pa ni namenjen le kadrovanju novozaposlenih v enoto, ampak tudi ocenjevanju zaposlenih, razvoju zaposlenih, izvajanju letnega razgovora, načrtovanju dodatnih usposabljanj in tudi napredovanja na višja delovna mesta.

Drugo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kakšen je obstoječi sistem integracije novincev in kakšen naj bi bil optimalen sistem?«. Po analizi obstoječega stanja v SE lahko rečem, da obstoječega sistema integracije v SE ni, oz. vsaj ne formalnega in sistematičnega. Z novinci se sicer delno ukvarja, vendar je vse preveč odvisno od volje in znanja posameznikov. Ne morem trditi da je moj model optimalen, saj bi ga bilo potrebno najprej preizkusiti, v izdelavo vključiti še kakšnega drugega strokovnjaka iz enote, predvsem pa preverjati kompetence policistov in s tem kritično ovrednotiti program. Je pa model velik in pomemben korak k vzpostavitvi sistematičnega procesa integracije, ki bo omogočal uspešnejšo in hitrejšo vključitev v organizacijo in procese dela in s tem delno rešil problem s pomankanjem kadra, kar pa je bil glavni namen magistrskega dela.

## LITERATURA IN VIRI

1. American Management Association. (2019). *Skills for Managers and Leaders: 6 managerial skills that will make you indispensable*. Pridobljeno 19. oktobra 2019 iz <https://www.amanet.org/resources/success-skills/management/>
2. Ažman, T., Jenko, G. & Sulič, T. (2012). *Ugotavljanje, vrednotenje in razvijanje kompetenc – načrtovanje kariere*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
3. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: Skrivnosti sveta v nas*: Ljubljana: Mohorjeva družba.
4. Bauer, T. (2010). *Onboarding new employess: Maximizing sucess*. Alexandria, Virginia: SHRM Foundation.
5. Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods fort he social sciences* (6. izd.). Boston: Pearson.
6. Boger, J. (1995). *Elite und Spezial Einheiten international. Entwicklung, Ausrüstung, Einsatz*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
7. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
8. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc. Metoda ocenjevalnega centra. V teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
9. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
10. Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. New York: Oxford.
11. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggerberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: Best practies in competency modeling*. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
12. Chell, E. (1998). *Critical incident technique: Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*. APA PsycNET. Pridobljeno 30. marca 2020 iz <https://psycnet.apa.org/record/1999-02931-003>.
13. Cordesman, A. H. (2017, 18. avgust). *Trends in European Terrorism: 1970–2016*. Pridobljeno 20. januarja 2020 iz <https://www.csis.org/analysis/trends-european-terrorism-1970-2016>
14. Dahlke, M. (2006). *Der Anschlag auf Olympia '72. Die politischen Reaktionen auf den internationalen in Deutschland*. München: Peter Lang GmbH.
15. Delič, L. (2017). Skupina IRI. *Kompetence so tisto, kar zaposleni imamo, in tisto, česar bi si želeli več*. Pridobljeno 14. maja 2020 iz <http://www.iri-lj.si/gradivo/blog/48-kompetence-zaposlenih>.
16. Dolinar, F. (1981). *Pripravnštvo v teoriji in praksi*. Ljubljana: Univerzum.
17. Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: theory and application*. Westport: Quorum Books.
18. Društvo psihologov Slovenije. (2018). *Psihološki testi*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <http://www.dps.si/za-javnost/psiholosko-testiranje/>
19. Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2008). *Competency-based human resource management*. Mountain View: Davies-Black.
20. Eurydice. (brez datuma). *Key Competencies*. Directorate-Generale for Education and Culture. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz [http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/comisseurop\\_key\\_compet\\_empreend\[1\].pdf](http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/comisseurop_key_compet_empreend[1].pdf)

21. Fluher, B., Luskovec, K., Jakac, B. & Zor, U. (2019). *Telesna priprava na uvodno usposabljanje Specialne enote* (interno gradivo). Ljubljana: Specialna enota.
22. Franca, V. (2006, 11. november). *Pasti in prednosti poskusnega dela*. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz <https://www.dnevnik.si/211427>
23. Franklin, M. (2005). *Guide to Job Analysis*. Alexandria: American Society for Training and Development.
24. Ferik, A. (2015). *Organizacijsko uglaševanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
25. Ferik, A. (2014, 29. december). *Onboarding: Nova pot do povečanja uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi*. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz <https://psihologijadela.com/2014/12/29/onboarding-nova-pot-do-povecanja-uspeha-in-dolgorocnega-sodelovanja-z-zaposlenim/>
26. Ferlic, U. (2006). *Pomen sistematičnega uvajanja novih delavcev - Primer Merkur d. d.* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
27. Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Fournet, B. (2010, 12. oktober). *Going commando*. Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz <https://www.pmi.org/learning/library/special-forces-tactics-competencies-philosophies-6632>.
29. Fragnière, G. (1996). *Problems of definition. Assessing and certifying occupational skills and competences in vocational education and training*. Paris: OECD.
30. Froese, K. & Scholzen, R. (1997). *GSG 9: Innenansichten eines Spezialverbandes der Bundesgrenzschutzes*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
31. Global Terrorism Database (brez datuma). *Podatki o terorističnih napadih v Evropi med leti 1970 in 1980*. Pridobljeno 20. januarja 2020 iz <https://www.start.umd.edu/gtd/search/Results.aspx?search=&sa.x=54&sa.y=3>.
32. Glušič, N. (2018). *Kroženje delovnega mesta kot sodobna metoda razvijanja kadrov znotraj podjetja* (magistrsko delo). Univerza na primorskem: Pedagoška fakulteta.
33. Gorenak, V., Kroppe, F. S. & Tanasić, M. (2007). *Evropske specialne policijske enote*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
34. Govekar-Okoliš, M. & Kranjčec, R. (2016). *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
35. Grbich, C. (1999). *Qualitative Research in Health. An Introduction*. London: Sage
36. Gruban, B. (2003). *Uvajanje modela kompetenc*. Ljubljana: GV.
37. Gruban, B. (2007a). *360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge*. Dialogos. Pridobljeno 25. februarja 2020 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/>.
38. Gruban, B. (2007b). *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore*. Dialogos. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>.
39. Hace, T. (2011). *Proces uvajanja novih sodelavcev* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.



40. Haskew, E. M. (2007). *Encyclopedia of Elite Forces in the Secon World War*. Indiana University: Pen & Sword Military.
41. Hillman, J. (2010). *Planning for Employee Onboarding*. Noel-Levitz white paper. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED536856.pdf>
42. Hron, J. (2004). *New economy and manager behaviour changes*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf>
43. Ivanuša-Bezjak, M. (1999, 10. januar). Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/letni-pogovor-vodje-s-sodelavci-19991001>.
44. Klemenčič, S. & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
45. Kocbek, N. (2019, 14. maj). Psihološki testi – kaj nam v podjetju zares doprinesejo. *Kompetenca*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz [https://kompetenca.si/nase\\_novice/15/psiholoski\\_testi\\_kaj\\_nam\\_v\\_podjetju\\_zares\\_doprinesejo/](https://kompetenca.si/nase_novice/15/psiholoski_testi_kaj_nam_v_podjetju_zares_doprinesejo/)
46. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Kolman, A. J. (2004). *The trials and tribulations of becoming a swat commander*. Illinois: Charles C Thomas publisher, LTD.
48. Kompetenčen. (2018). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Založba ZRC.
49. Kunstelj, M. (2014). *Specialna enota policije v času osamosvajanja Republike Slovenije* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
50. Lamberger, J. & Brank, B. (2005). Model kompetenc v podjetju DHL Ekspres (Slovenija). V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
51. Leidner, E. D., Gonzalez, E. & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *Jurnal of Strategic Information System*, 27(2018), 117–138.
52. Leight, N. (2017). *European Counter-Terrorist Units 1972-2017*. Oxford: Bloomsbury Publishing PLC
53. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Logar, N., Verčič, D., Ašanin Gole, P., Kalin Golob, M., Golob, U., Kropivnik, S., Laban, V., Verovnik, Ti., Podnar, K. & Škerlep, A. (2014) *Termis : terminološka podatkovna zbirka odnosov z javnostmi*. Zbirka Ter. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Sience of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. New Jersey: Wiley.
57. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
58. Management competencies. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management-competencies>

59. Markovič, A. (2017). *Prijetje storilcev kaznivih dejanj v objektih – operativna in pravna izhodišča Specialne enote* (magistrsko delo). Nova univerza, Evropska pravna fakulteta, Nova gorica.
60. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D. & Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and use of Competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117–126.
61. McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for »Intelligence«. *American Psychologist*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
62. McManners, H. (2003). *Ultimate Special Forces*. London: Dorling Kindersley Limited.
63. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka, Mihalič in partner d.o.o.
64. Ministrstvo za notranje zadeve. (2010). *Izjava o varnosti z oceno tveganja v Ministrstvu za notranje zadeve* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
65. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Muršak, J. (1999). *Kvalifikacije, kompetence, poklici: poskus sinteze*. Sodobna pedagogika.
67. Musek, J. (2003). *Identiteta psihologije, psihološke paradigme in konstruktivizem: Perspektiva socialne paradigme v psihologiji*. Ljubljana: Psihologija obzorja.
68. New, G. (1996). *A three-tier model of organizational competence*. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
69. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
70. OECD (2005, 27. maj). *The definition and selection of key competencies*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
71. O NET OnLine. (2019). *Firefighters*. Pridobljeno 30. decembra 2019 iz <https://www.onetonline.org/find/quick?s=firefighter>.
72. Pawar, Y. (2018, 2. april). *Competency Based Performance Reviews*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <https://upraise.io/blog/competency-based-performance-reviews/>
73. Pezdirc, S. M. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
74. Phifer, M. (2016). *History of the Special Forces of the World*. Marousi: Alpha Editions.
75. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. februarja 2020 iz <https://web.archive.org/web/20140714112311/http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952743/Extra%20materials/corecompetence.pdf>
76. Policija. (2000). *Akt o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji. Sistematizacija delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: GPU.
77. Policija. (2010). *Akt o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji. Sistematizacija delovnih mest 0100-15/2008/1* (interno gradivo). Ljubljana: GPU.
78. Policija. (2019). *Akt o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji. Sistematizacija delovnih mest 0100-13/2018/2* (interno gradivo). Ljubljana: GPU.
79. Policija. (brez datuma). *Zgodovina: Specialna enota v Sloveniji*. Pridobljeno 10. januarja 2020 iz <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/organiziranost/generalna-policijska-uprava/uprava-za-policijske-specialnosti/specialna-enota/zgodovina>

80. Policija.hr. (brez datuma). *Zapovjedništvo specialne policije*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://policija.gov.hr/zapovjednistvo-specialne-policije/418>
81. Polizeitest. (brez datuma). *Wie kommt man zum SEK. Voraussetzungen: Von A-Z auf einem Blick*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.polizeitest.de/wie-kommt-man-zum-sek-voraussetzungen/>
82. Postani vojak. (brez datuma). *Enota za specialno delovanje*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.postanivojak.si/vec-o-sv/enote-slovenske-vojske/enota-za-specialno-delovanje>
83. Pungaršek, B. (2009). *Vloga policijskih specialnih enot pri zagotavljanju nacionalne in mednarodne varnosti* (Specialistično delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Ray, B. K. (1996). *Review of induction training to officers* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta in ICPE.
85. Randhawa, G. (2007). *Human resource Management*. New Delhi: Atlantic publishers & distributors (P) LTD.
86. Robbins, P. S. & DeCenzo, A. D. (2001). *Human resource management*. Indiana University.
87. Ryan, C. (2019). *The History of the SAS: As told by the men on the ground*. London: Hodder & Stoughton Ltd.
88. Sanchez, R. (2003). *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press.
89. Scholzen, R. (2000). *SEK: Specialeinsatz-kommandos der deutschen Polizei*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
90. Specialna enota. (2009). *Uvodno usposabljanje policistov Specialne enote* (interno gradivo). Ljubljana: SE GPU.
91. Specialna enota. (2010). *Kriteriji za ocenjevanje in spremljanje kandidatov za učno skupino SE UPS* (interno gradivo). Ljubljana: SE UPS.
92. Specialna enota. (2015). *Izvedbeni načrt osnovnega usposabljanja policistov SE UPS – Psihološko usposabljanje* (interno gradivo). Ljubljana: SE UPS.
93. Specialna enota. (2019). *Poročilo o delu Specialne enote za leto 2019* (interno gradivo). Ljubljana: SE UPS.
94. Stražičar, M., Jaušovec, N., Curk, J. & Dogoša, I. (2002). *Motivacija*. Ljubljana: DZS.
95. Study (2019, 13. julij). *How to Become a SWAT Officer: Requirements & Salary*. Pridobljeno 30. decembra 2019 iz [https://study.com/articles/How\\_to\\_Become\\_a\\_SWAT\\_Officer\\_Step-by-Step\\_Career\\_Guide.html](https://study.com/articles/How_to_Become_a_SWAT_Officer_Step-by-Step_Career_Guide.html)
96. Suggs, G. (2014). *Onboarding: A flightplan for taking your workforce to new heights*. Blue island: Black freighter production.
97. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Tate, W. (1995). *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*. Aldershot: Gower.
99. Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
100. Tomažič, E. (2003). *Vodenje s pomočjo kompetenc. Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev*. Portorož: Zveza društev za kadrovske dejavnosti.

101. Tomšič, M. (2013). *Specialna enota*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije Policija.
102. Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349–356.
103. Urad za organizacijo in kadre (2020). *Razpis za prosta delovna mesta v Specialni enoti* (interno gradivo - razpis). Ljubljana: MNZ.
104. Velkov Rozman, B. (2011). *Nabor ključnih kompetenc za opravljanje poklicev kot pripomoček za potrebe povezovanja trga dela in izobraževanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska kultura. *Organizacija*, 45(1).
106. Vukasović-Žontar, M., Korade, P. Š. & Zupanič, B. (2013). *Ključne kompetence zaposlenih v praksi: Vodenje korak za korakom s konkretnimi orodji, praktičnimi primeri in preverjenimi vzorci za hitro in učinkovito uporabo v podjetjih in ustanovah*. Maribor: Založba forum media d.o.o.
107. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education Inc.
108. Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organisational performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
109. Wen-Hsien, H., Ching, S. C., Ying-Ling, S., & Rong-Da, L. (2009, 12. januar). *Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment*. *BMC Health Services Research*, 9(8) .
110. Werther, W. & Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw - Hill.
111. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti ZRCSAZU (2019). *Organizacijsko uglasavanje*. Pridobljeno 20. oktobra 2019 iz <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/organizacijsko-uglasevanje#v>
112. Ziegler, M. (2018, 11. december). *How to Become a S.W.A.T. Officer*. Pridobljeno 30. decembra 2019 iz <https://www.innerbody.com/careers-in-criminal-justice/how-to-become-a-swat-officer.html>



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Nastanek vojaških in policijskih specialnih enot**

Vojskovanje je bilo vedno del človeške narave, saj skozi zgodovino ni minilo niti eno obdobje, ki ne bi bilo zaznamovano z vojnami. Organizirane vojaške strukture so poznali že dolgo pred našim štetjem in so bile pomemben del vsake kulture. Tehnika vojskovanja se je skozi tisočletja spreminjala zelo počasi in vse do 20. stoletja ni bistveno napredovala. Jedro vsake armade je predstavljala pehota, ki je s svojo številčnostjo in oborožitvijo odločala o zmagi ali porazu na bojišču. Še v začetku prve svetovne vojne, se način bojevanja ni veliko razlikovali od bojevanja nekaj sto let nazaj, spreminjalo in razvijalo se je le orožje. V naslednjih 30. letih pa je sledil preskok, ki je za vedno preoblikoval način bojevanja. Pojavile so se najrazličnejše vrste orožja, od lahkih razstavljivih brzostrelk, metalcev plamena, ostrostrelskih pušk do bazuk in celo atomskih bomb, ki so lahko izbrisala celotna mesta. S pomočjo letalskega napredka je bilo možno odvreči vojake ali bombe kjerkoli globoko na sovražnikovem ozemlju. O zmagi na bojišču ni odločalo število vojakov, ampak pravilno izbrana taktika. Pehota je postala pomožna sila mehanizaciji, predvsem tankom in oklepnikom. Vojna je postala tehnična, večdimenzionalna in zelo materialno potratna. Logistična podpora je po številu preseгла število vojakov, ki se borijo na frontah (Boger, 1995).

Čeprav je vojskovanje do 20. stoletja potekalo večinoma v formacijah, so vedno obstajale enote, ki se niso bojevale kot del vojaške formacije. Imele so posebno opremo in posebne naloge, kot so izvidovanje, sabotaze, slepilni manevri, predvsem gverilske taktike po sistemu udari in pobegni. Takšne enote so se urile iz nekonvencionalnih tehnik bojevanja, predvsem v preživetju v naravi, posebni taktiki, delo z eksplozivi, maskiranju in uporabljale najnovejše orožje. Delovale so na principu hitrosti in presenečenja, ter udarile tam, kjer se je sovražnik počutil varnega. Zadajale so hitre in nepričakovane napade, ki so sovražniku povzročili veliko škodo predvsem pa strah v njegovi vrstah. Šlo je za gverilsko bojevanje oziroma za obliko terorizma. Takšne enote so imele vse vojske sveta, uporabljale pa so jih predvsem majhne države, saj se na konvencionalni način niso morale boriti ali primerjati z večjimi (Phifer, 2016). Tukaj še ne moremo govoriti o pravih specialnih enotah, so pa vsekakor njihova predhodnica in zgled.

Prvi, ki so posebne enote pričeli uporabljati množično so bili Nemci. Že v prvi svetovni vojni so najboljše vojake pošiljali na dodatna urjenja in jim nudili boljšo opremo, delovali so v majhnih skupinah, imeli neodvisno poveljstvo ter drugačne oznake in položajne oznake. Stormtroopersi, kot so jih poimenovali, so bili močno oboroženi vojaška enota, ki je s hitrimi premiki in drznimi manevri prebijala sovražnikove linije in izrabljala faktor presenečanja pri napadu sovražnika (Haskew, 2007).

Pravi razmah posebnih enot pa se je zgodil šele v drugi svetovni vojni, ko je Nemška vojska spreminjala konvencionalen način vojne, ter z novimi taktikami, orožji in prevoznimi sredstvi predstavila revolucijo vojskovanja. Del njihovega vizionarskega vojaškega programa so bile tudi vojaške enote »Brandenburgers«, ki so izvajale predvsem naloge za podpiranje hitrega nemškega načina bojevanja. Poveljevali so jim mladi inovativni poveljniki, ki so v Nemški vojski lahko



uresničili svoje ideje, medtem ko so druge države imele še vedno preveč klasično in zaprto organizirano vojsko. Branderburgerski so bili visoko trenirani in motivirani ter oboroženi z najnovejšimi orožji. Delovali so v majhnih skupinah neodvisno od redne vojske, vendar so ji bili v podporo pri hitrem zavzemanju sovražnikovega ozemlja. Pogosto so bili preoblečeni v zavezniške uniforme, tekoče govorili tuje jezike, ter napadali in zasegali ključne objekte, kot so mostovi ali utrdbe, ter tako olajšali napredovanje redne vojske. Njihovo taktiko in urjenje so kasneje kopirali tako britanska kot ameriška vojska (McManners, 2003).

Zaradi učinkovite Nemške taktike hitre vojne (blietzkrieg), ki je zadala zaveznikom veliko škode, so bili le ti prisiljeni hitro ukrepati. Kmalu po začetku druge svetovne vojne je, predsednik vlade Združenega kraljestva Winston Churchill, prav tako zahteval posebno izurjene vojake, ki bi lahko zadali strah in teror med sovražnikovimi vrstami. Komandose, kot so jih poimenovali, so izbirali iz vojakov, ki so se na bojišču posebej izkazali s svojim pogumom in dejanji. Urjenje je bilo za tiste čase inovativno, fizični zahtevno in zelo napredno v primerjavi s klasično Britansko vojsko. Združene v brigado za posebne naloge (Special Service Brigade), ki je štela 2000 mož, so jih pošiljali za sovražnikove linije, kjer so opravljali posebne in tajne naloge (Haskew, 2007).

Ker zavezniki niso bili kos nemški mehanizaciji in hitremu napredovanju, so bili prisiljeni izvajati preišljene napade na sovražnikove šibke točke. Takšna dejanja so zadajala strah v Nemške vrste in jih uspešno upočasnjevala. Princip posebno izurjenih enot se je na terenu pokazal za zelo uspešnega in se vedno bolj uveljavljal. Leta 1941 je poročnik David Stirling vrhovnemu vodstvu britanske vojske predlagal majhno skupino visoko motiviranih in izjemno izurjenih vojakov, ki bi lahko za sovražnikovimi linijami zadala večjo škodo, kot celoten vod. V mislih je imel majhno skupino padalcev, ki bi jih odvrgli na sovražnikovem ozemlju, kjer bi dlje časa tudi samostojno delovali. Zbirali bi informacije o sovražnikovih zmogljivostih in premikih, uničevali ključne objekte, komunikacijske kanale, transportne poti, vozila, letala in plovila. Ideja ni bila sprejeta z navdušjem, vendar, ker je šlo za majhno skupino vojakov, Britanci pa so vojno izgubljali, so jo odobrili. Poročnik Stirling je izmed prostovoljci izbral najbolj primerne vojake in jih poslal na urjenje v Afriko. Po obsežnem treningu ob reki Nil, je uspešno zaključilo pet častnikov in 60 vojakov, ki so bili takoj poslani v boj. V puščavi severne Afrike, globo na sovražnikovem ozemlju, so napadali nemška letališča in pristanišča, ter druge pomembne strateške točke. Zaradi svojega izjemnega vojaškega znanja, dolgega in napornega urjenja in najnovejše opreme so bili izredno uspešni. Uničili so na stotine sovražnikovih letal in ladij, nekateri pripadniki so uničili celo več letal kot piloti Britanskega letalstva. Enota se je imenovala Special Air Servis (SAS) in velja za prvo pravo specialno enoto na svetu, po kateri so zgledevale vse nadaljnje. Ni skrivnost, da so nekatere najboljše protiteroristične enote izurili in usposabljali prav pripadniki SAS-a (Ryan, 2019).

Če je pred 1. svetovno vojno povprečen vojak imel pri sebi 60 do 80 nabojev za puško in nekaj dodatne opreme, je že 20 let kasneje 10 članska elitna enota bila opremljena z 1800 – 2200 naboji za jurišno puško, 1500 naboji za težki mitraljez, 20 ročnih bomb, 10 granat in 6 bazuk za enkratno uporabo. Takšna enota je lahko delovala na tujem ozemlju tudi več kot teden dni, se gibala hitro in neopaženo, ob enem pa zadala sovražniku ogromno škode in strahu. Je pa takšen način dela

zahteval tudi svoj davek. Urjenja so bila obsežna, dolgotrajna in naporena, veliko kandidatov ni dosegalo zahtevanih standardov, ali pa so odnehali še pred koncem. Kandidate je bilo potrebno izbirati posamično in jih testirati že pred začetkom urjenja, da ne bi izgubljali časa in denarja z neprimernimi (Boger, 1995).

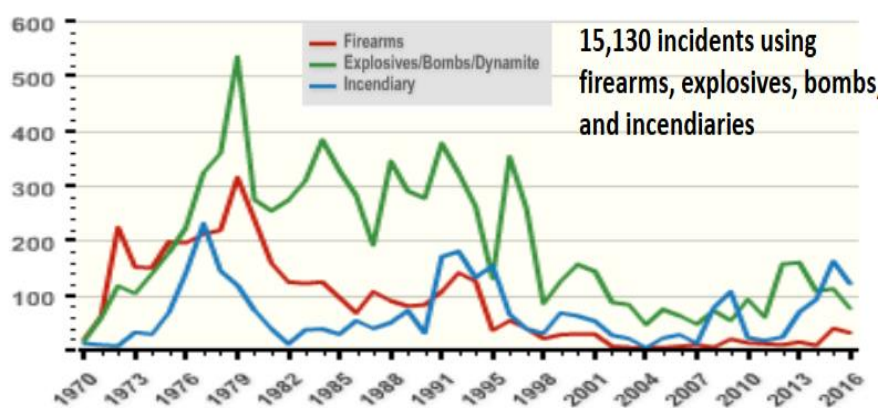
Po Britanskem vzoru so sledile tudi druge velike vojske, ki so pričele z urjenjem specialnih enot, da bi dosegle odločilno prednost na bojiščih. Združene države Amerike so ustanovile Office of Strategic Service (OSS), agencijo, ki je skrbelo za posebne operacije in velja za predhodnico današnje Central Intelligence Agency (CIA). Odgovorna je bila tako za obveščevalne naloge, kot naloge specialnih enot. Ameriški mornariški korpus je pričel s posebnim urjenjem marincev, katerih naloga je bila tiho in neopazno izkrcanje, zavzemanje in zavarovanje sovražnikove obale, ter tako omogočiti prihod večjih enot in motorizacije brez nepotrebnih izgub. Imenovali so se Marine Raiders in veljajo za prvo specialno enoto Združenih držav Amerike (Boger, 1995). Države pa niso imele le po eno specialno enoto. Ker so njihove vojske razdeljene na več vej, je vsaka od teh vej sledila trendu visoko izurjenih vojakov. Tako so angleži zraven SAS-a imeli še Special Boat Service, specialno enoto mornarice in Regiment padalcev, elitni padalski polk. Američani so ob Marine Raiders, specialno enoto mornarice, ustanovili še polk Rangerjev, specialno enoto pehotne vojske. Podobno velja za Francoske mornariške komandose, Nizozemski polk komandosov in Belgijski polk komandosov. Vse te enote so bile ustanovljene med drugo svetovno vojno po vzoru Britanskih SAS, ter od njih prevzele način urjenja, taktiko, opremo in velikokrat tudi ime (Haskew, 2007).

Specialne enote so vojaški produkt, ki so se razvijale in uporabljale predvsem v vojnih razmerah, kot oblika nekonvencionalnega načina bojevanja, ki so prinašale odločilno prednost na bojišču. Po koncu druge svetovne vojne, v kateri je potekal pravi razcvet takšnih enot, je v razvitem svetu sledilo obdobje miru, kjer so postale vedno manj potrebe in zaželeno. Njihovo vzdrževanje je bilo finančno zelo potratno in ker jih niso mogli uporabljati so jih zmanjševali in ukinjali (Ryan, 2019). V 60. letih pa se je nenadoma izrazil povečal organiziran kriminal. Kriminalci so bili vse bolj kruti in neizprosni, policija pa jim z rednimi sredstvi ni bila več kos. Največ so se s tovrstnimi problemi srečevali v Združenih državah Amerike, kjer je raslo število tolp, umorov, bančnih ropov in zlorab prepovedanih drog. V Filadelfiji so v letu 1964 imeli toliko bančnih ropov, da je bila tamkajšnja policija prisiljena ustanoviti 100 člansko ekipo, ki naj bi bila ob ropih sposobna hitrega posredovanja in boja proti oboroženim kriminalcem (Kolman, 1982). Leta 1965 so zaradi policijske diskriminacije nad črnotlimi Američani v Los Angelesu izbruhnili nemiri, ki so potekali šest dni in terjali 34 mrtvih. Leto kasneje je v Austinu, v zvezni deželi Teksas, storilec ubil svojo ženo in mamo, se zatekel v zgradbo teksaške univerze in iz 28 nadstropja s puško v približno uri in pol ubil 14 ljudi in jih 32 ranil. Policisti iz patrolj niso bili kos takšni stopnji nasilja, ob enem pa so bili še brez zaščitne opreme in ustreznega orožja. Vodstvu policije ni preostalo drugega, kot da po zgledu vojske oblikuje posebne ekipe, ki bodo namenjeni in sposobni reševati takšne krizne situacije. Prva policijska specialna enota v Združenih državah Amerike je bila ustanovljena leta 1967 s strani Los Angeleske policijske uprave, imenovala pa se je napadalna ekipa s specialnim orožjem (Special weapons attack team - SWAT), vendar so jo zaradi napadalnega imena preimenovali v Specialno orožje in taktika (Special weapons and tactics),

kratica SWAT pa je ostala. Na začetku so njeni pripadniki bili večinoma vojni veterani, ki so imeli izkušnje z vojaških bojišč, prav tako pa posebna znanja in žele vedenjske lastnosti potrebne za specialna delovanja (Kolman, 2004).

S podobnimi težavami so se srečevali tudi v Evropi, kjer pa niso bile glavne grožnje organiziran kriminal ampak teroristični napadi. Bombni napad Italijanske paravojaške skupine na Nacionalno agrarno banko Italije, kjer je umrlo 17 in bilo ranjenih 88 ljudi, detonacija bombe na letalu Švicarske letalske družbe Swissair, kjer je umrlo 47 ljudi in jo je zakrivila skupina Svobodna Palestina, bombni napad Britanske paravojaške enote v baru McGurk na Irskem, v katerem je umrlo 15 ljudi, bombni napad Ustašev na letalo Jugoslovanske letalske družbe, kjer je umrlo 27 ljudi, teroristični napad na Rimsko letališče, kjer so člani Palestinske organizacije Črni september ubili 34 ljudi, bombni napad na lokal v Madridu, kjer je s strani ETA umrlo 13 ljudi, podtaknjen požar v hotelu Corona v Španiji, kjer je umrlo več kot 80 ljudi, bombni napadi Italijanske neofašistične organizacije na centralno železniško postajo v Bolonji, kjer je umrlo 85 ljudi ali bombni napad na Oktoberfestu v Münchnu, kjer je nemški ekstremist ubil 12 ljudi so le najbolj odmevni (Global Terrorism Database, 2019). Ker nacionalni varnostni organi niso bili pripravljeni na tako ekstremna dejanja so si teroristični napadi skorajda nemoteno sledili po vsej Evropi. Številne ugrabitve letal, ugrabitev in umor italijanskega predsednika vlade Alda Mora, bombni napadi na diplomatsko-konzularna predstavništva so pokazali, da je terorizem resna grožnja, zoper katero se bo potrebno čim prej zoperstaviti (Froese & Scholzen, 1997). Napadi so se vrstili in eksponentno povečevali. Sodeč po raziskavi Trends in European Terrorism: 1970-2016 Centra za strateške in mednarodne študije (Cordesman, 2017) je bilo v začetku 70. let v zahodni Evropi le nekaj posamičnih napadov, v naslednjih letih pa je številka narasla na več kot 1000 letno (slika 15).

Slika 15: Incidenti z visoko stopnjo nasilja v zahodni Evropi od leta 1970 - 2016



Vir: Center za strateške in mednarodne študije (2016).

Najbolj pretresljiv in odločilen napad po katerem so politiki začeli resno razmišljati o terorističnih grožnjah pa se je zgodil petega septembra 1972 na olimpijskih igrah v Münchnu Nemčiji. Palestinska vojaška organizacija Črni september je v olimpijski vasi zajela 11 Izraelskih športnikov, dva ubila, ostale pa zadržala kot talce. Kljub pomankanju znanja, izkušenj in opreme je Nemška policija situacijo s talci poskušali rešiti s silo. Med transportom na letališče

Fürstenfeldbruck so izvedli napad, ki pa je bil popolni polom. Med reševalno akcijo je bilo ubitih vseh 11 Izraelskih športnikov, pet teroristov in nemški policist (Dahlke, 2006).

Ker je bila moč in brutalnost, s katero so skupine delovale nekaj, s čimer se policija do tedaj še ni srečala, ob enem pa ni bila usmerjena le v nosilce oblasti, ampak v nedolžne ljudi, je bil potreben takojšen odziv. Povsod po Evropi so ugotavljali, da običajne policijske enote in drugi varnostni organi niso kos naraščajoči varnostni problematiki, ampak je bilo potrebno ustanovit nove, specialne enote, katerih primarna naloga bo boj proti terorizmu. Ustanavljati so se začele policijske in žandarske enote, ki so delovale kot pol vojaške enote, katerih pripadniki so bili posebno izbrani in izurjeni v nekonvencionalnih tehnikah bojevanja, ki ni imeli nič s klasičnim policijskim delom (Tomšič, 2013). Po tem dogodku je večina evropskih držav začela z ustanavljanjem policijskih specialnih enot (tabela 28), med prvimi pa so bili v Nemčiji (GSG 9), na Finskem (KARHU) in tudi v Jugoslaviji (Specialna enota Republiškega sekretariata za notranje zadeve Slovenije – RSNZ) (Leight, 2017).

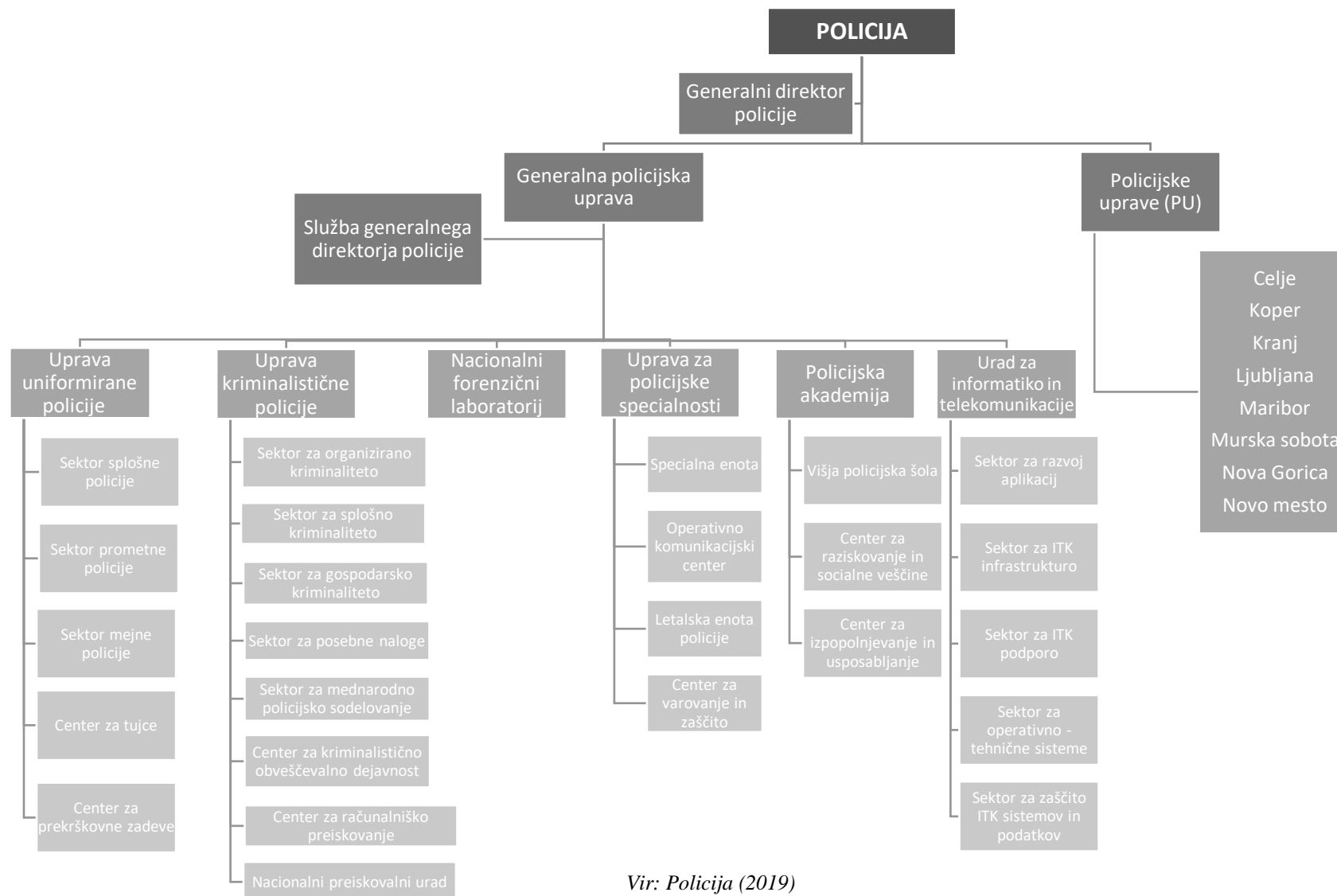
*Tabela 28: Letnice ustanovitve prvih policijskih specialnih enot v Evropi*

<b>Ime enote</b>	<b>Država</b>	<b>Leto ustanovitve</b>
GSG 9	Nemčija	1972
Karhu	Finska	1972
Specialna enota RSNZ	Slovenija	1972
NOCS	Italija	1974
SEK	Nemčija	1974
GIGN	Francija	1974
ERU	Irska	1977
GEO	Španija	1978
EKO Cobra	Avstrija	1978
UEI	Španija	1978

*Vir: Leight (2017, str. 4–8).*

## Priloga 2: Organigram policije

Slika 16: Organigram Policije



Vir: Policija (2019)

### **Priloga 3: Podroben pregled kompetenc tujih specialnih enot in primerljivih poklicev**

**Enota za specialno posredovanje nemške zvezne dežele Baden-Württemberg (Spezialeinsatzkommando - SEK BW)** je Nemška področna specialna enota, ki deluje v deželi Baden-Württemberg. Zaradi velikosti Nemčije in njene razdeljenosti na 16 zveznih dežel ima vsaka od dežel svojo policijsko specialno enoto, večje dežele jih imajo tudi več. SEK BW je bil ustanovljen leta 1977, področja dela pa so boj proti organiziranemu kriminalu, posredovanje pri oboroženih storilcih kaznivih dejanj, boj proti terorizmu, varovanje državnih predstavnikov in podpora rednim policijskim enotam, kadar so potrebna posebna znanja in veščine (Scholzen, 2000).

Da se posameznik lahko pridruži enoti mora imeti policijsko izobrazbo, 2 leti delovnih izkušenj kot policist, star mora biti med 26 in 34 let, ter imeti odlično fizično stanje, brez kroničnih in drugih hujših bolezni ali poškodb. Prav tako ne sme nositi očal. Za kadrovanje in selekcijo je odgovorna vsaka enota znotraj zveznih dežel zase, Nemška zvezna policija (Bundespolizei) pa navaja naslednje kompetence kot potrebne za opravljanje poklica policijskega specialca (Polizeitest.de, brez datuma):

- tehnično razumevanje (poznati, razumeti in uporabljati tehnične stvari, razumeti in znati uporabljati novejšo tehnologijo),
- socialne spretnosti (obzirni do soljudi, spoštovati in ceniti druge),
- timsko delo (sposobnost dobrega delovanja v ekipah),
- dobra zaznava (dojemanje, zaznava okolice in situacij),
- psihična odpornost (moč pozabiti in predelati negativne misli in dogodke),
- odpornost na stres (sposobnost prenašati pritisk, premišljeno ravnanje),
- razsodnost (hitro sprejemanje mnenja o neki situaciji, sprejemanje hitrih odločitev).

SEK BW ima lasten kompetenčni model, ki pa ga uporabljajo izključno pri zaposlovanju novih policistov. Velik poudarek dajejo na telesnih zmogljivosti in zdravstvenem stanju posameznika, katere preverjajo že v fazi prijave, med samo selekcijo pa pri posamezniku iščejo in preverjajo naslednje kompetence:

- kognitivne sposobnosti,
- sprejemanje hitrih in pravih odločitev,
- dobra zaznava,
- odpornost proti stresu tudi v težkih in življenjsko nevarnih situacijah,
- ne sme imeti straha pred višino,
- ustrezna stopnja pozitivne agresije,
- prilagodljivost, fleksibilnost in disciplina,
- sposobnost dela v ekipi, vendar sprejemanje lastnih odločitev in lastno reagiranje.

V fazi prijave preverjajo kompetence s psihološkimi testi in vedenjskimi intervjuji, med samo selekcijo pa najbolj zaupajo doseganju standardov. Če kandidat dosega povprečne rezultate pri specifičnih delovnih nalogah ni primeren za njihovo enoto, tudi če je na drugih področjih ocenjen zelo dobro. Standardi so zato njihovo najpomembnejše merilo.

**Protiteroristična enota Lučko, Hrvaška (Antiteroristička jedinica Lučko - ATJ)** je najbolj elita enota med posebnimi enotami hrvaške policije, ki deluje v sestavi Ministrstva za notranje zadeve. Ustanovljena je bila septembra leta 1990, njene naloge pa so boj proti terorizmu, reševanje ugrabitev in talskih situacij, posredovanje v primerih ugrabitev letal in drugih prevoznih sredstev, varovanje najvišjih državnih predstavnikov in boj proti najtežjim oblikam kriminala (Policija.hr, 2020). Kompetenčni model uporabljajo v selekcijskem postopku, v nekaterih primerih pa tudi pri napotitvah na dodatna usposabljanja in izobraževanja. Kompetence preverjajo s pomočjo vedenjskega intervjuja, doseganjem standardov in mnenjem inštruktorjev, so pa edina enota v raziskavi, ki pri tem ne vključuje psihologa. So tudi ena redkih enot, ki navajajo fizično vzdržljivost in moč kot potrebne kompetence za delo. Njihov model vsebuje naslednje kompetence:

- prilagodljivost,
- timsko delo,
- mentalna in fizična vzdržljivost,
- fizična moč.

**Enota za specialno delovanje Slovenske vojske (ESD)** je posebej izurjena, organizirana, opremljena in visoko usposobljena specialna enota Slovenske vojske, namenjena izključno izvajanju specialnih operacij in nekonvencionalnega bojevanja. Ustanovljena leta 1998, ko se je preoblikovala iz takratne 1. specialne brigade Ministrstva za obrambo Republike Slovenije (MORiS). Njene naloge so specialno izdihovanje in opazovanje, direktne akcije, vojaška pomoč in sodelovanje. Kadrovanje poteka identično kot v drugih podobnih enotah; kandidati morajo biti pripadniki Slovenske vojske, ne smejo biti starejši od 30 let in opraviti morajo s težkim selekcijskim postopkom (Postani vojak, brez datuma).

Kompetence, ki jih iščejo pri kandidatih so visoka stopnja psihofizične pripravljenosti, motiviranost in sposobnost dela v najtežjih razmerah. Preverjajo jih s psihološkimi testi in doseganjem standardov, kar je v vojaških organizacijah zelo pogosta praksa. Z doseganjem standardov si pomagajo tudi ocenjevanju zaposlenih, ocenjevanju uspešnosti dela in pri načrtovanju dodatnih usposabljanj.

Njihov kompetenčni model vsebuje naslednje kompetence:

- profesionalnost,
- visoka psihofizična pripravljenost,
- vojaška strokovnost,
- disciplina,
- motiviranost,
- sposobnost vodenja in poveljevanja v najtežjih razmerah

- hevristične sposobnosti reševanja problemov – iz izkušenj pridobljeni načini in metode reševanja problemov)
- lojalnost – visoka pripadnost svoji enoti.

**Policijska specialna enota Združenih držav Amerike (SWAT)** je Ameriška policijska specialna enota, ki deluje znotraj mej zveznih držav. Njeni pripadniki so visoko usposobljeni, posebej trenirani policisti, naloge, ki jih opravljajo pa so reševanje talskih situacij, prijetje oboroženih in zabarikadiranih oseb, posredovanje ob samomorih, varovanje državnih predstavnikov, izvajanje prikritih operacij itd. (Ziegler, 2018).

Kandidati morajo imeti vsaj 3 leta delovnih izkušenj, izbirajo pa jih med policisti, pomočniki šerifov, vojaškimi policisti in zveznimi agenti, ki se še posebej izkažejo pri svojem delu. Seleksijski postopek vsebuje veliko fizičnega treninga, streljanja in rokovanja z orožjem, taktike delovanja posameznika in skupine, pogajanja, ocenjevanje situacije, način vlamljanja v objekte itd. (Study, 2019). Veščine in kvalitete, ki jih iščejo pri kandidatih so (Ziegler, 2018):

- delaven – kandidati, ki se želijo pridružiti enoti morajo imeti odlično delovno oceno in priporočilo nadrejenega,
- fizična pripravljenost – odlična fizična pripravljenost je nuja, kandidati morajo opraviti z dolgim tekom, testom iz hoje po stopnicah, dvigovat in nositi težka bremena ter rokovati z težkimi orožji brez da postanejo utrujeni,
- mentalna in čustvena stabilnost – kandidati morajo prestati temeljit in natančen psihološki intervju, kjer preverijo njihovo sposobnost delovanja v visoko tveganih situacijah,
- odločnost – sprejemanje hitrih odločitev pod stresom,
- komuniciranje – dobro komuniciranje znotraj ekipe in medosebne veščine.

**Specialne enote oboroženih sil Združenih držav Amerike (SF).** V nasprotju s Slovenijo, kjer oborožene sile sestavljata vojska in mornarica, oborožene sile Združenih držav obsegajo šest vojaških poveljstev; kopenska vojska, vojno letalstvo, vojna mornarica, korpus mornariške pehote, obalna straža in od leta 2020 naprej tudi vesoljske sile. Vsako od teh poveljstev ima v svojih vrstah specialne enote, ki se delijo po področjih dela in pristojnostih. Njihove naloge so nekonvencionalno bojevanje, specialno izdihovanje, direktna akcija in protiterorizem (U.S. Department of Defense, 2019). Bill Fournet (2010) je v svoji raziskavi zajel tri najbolj znane ameriške specialne enote: 1st Special Forces Operational Detachment-Delta (SFOD-D oz. Delta Force), United States Naval Special Warfare Development Group (NSWDG oz. SEAL Team 6) in United States Army Special Forces (Green Berets). Pri analizi zgodovine, urjenja in operacij, je izpostavil pet ključnih kompetenc, potrebnih za opravljanje tega poklica:

- prilagodljivost – reagiranje glede na spremembo okoliščin, sposobnost delovanja z drugimi,
- agilnost, okretnost – sprejemanje hitrih odločitev, na podlagi jasnega in osredotočenega razmišljanja, sposobnost razmišljanja izven okvirja,
- fleksibilnost – sposobnost prilagoditve novim, spreminjajočim se in drugačnim zahtevam,
- vsestranskost – hitro reagiranje na spremembe v delu, kaže navdušenje nad učenjem,



- discipliniranost – pokaže vzdržljivost in profesionalnost v stresnih situacijah, pri sebi in drugim ohranja osredotočenost na naloge.

**Gasilska brigada Ljubljana (GBL)** je profesionalna gasilka enota namenjena prvemu posredovanju ob izrednih dogodkih na območju Mestne občine Ljubljana. Ustanovljena je bila leta 1922, njene naloge pa so gašenje in reševanje ob požarih, prometnih, okolijskih oziroma ekoloških in industrijskih nesrečah, zaščita in reševanje oseb in premoženja ob naravnih in drugih nesrečah, požarna straža ter druge splošne reševalne naloge. (Gasilka brigada Ljubljana, b.l.).

Če se želi posameznik pridružiti enoti, mora imeti srednjo tehnično ali strokovno izobrazbo, izbit B kategorije, ustrezno fizično in zdravstveno sposobnost in ne sme biti v kazenskem postopku ali pravnomočno obsojen. Zaželeno je da ima vsaj 2 leti delovnih izkušen in da pozna osnovno delo gasilca (prostovoljni gasilec). Kandidati, ki izpolnjujejo formalne pogoje so povabljeni na preizkus fizičnih sposobnosti, ki obsega test splošnih sposobnosti, preizkus plavalnih sposobnosti in gasilski test. Testi so usmerjeni na dejansko delo gasilca in obremenitve s katerimi se bo srečal pri delu, posebnost pa je gasilski test, kjer mora kandidat premagovati ovire, se plaziti, plezati po lestvi in čez balkone ter teči po stopnicah v polni zaščitni opremi gasilca z izoliranim dihalnim aparatom (Gasilka brigada Ljubljana, b.l.). Ker gre za zelo težko in specifično delo GBL išče kandidate z naslednjimi kompetencami:

- skupinski duh,
- disciplina,
- hitro reagiranje in odziv,
- raznovrstna tehnična znanja,
- želja po stalnem usposabljanju in urjenju.

Gasilski poklic je nujno potreben in razširjen po vsem svetu. O net online (2019), spletna stran, ki vsebuje detaljne opise zahtev, kompetenc, pristojnosti in delavnih področij posameznih poklicev, kot glavne kompetence gasilcev navaja naslednje značilnosti:

- aktivno poslušanje
- kritično razmišljanje,
- spremljanje lastne učinkovitosti, učinkovitosti drugih in organizacije,
- tehnološke veščine – računalniška pismenost, tehnično spremljanje naprav,
- občutljivost na težave – sposobnost povedati če je šlo ali bi lahko šlo kaj narobe,
- fizična moč,
- koordinacija – sposobnost koordiniranega gibanje vseh udov telesa,
- ustno razumevanje – sposobnost poslušanja in razumevanja informacij.

## Priloga 4: Analiza delovnih nalog

Tabela 29: Delovne naloge policista SE pri taktičnem delovanju

Delovne naloge	Standard
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priprava opreme</li> <li>• Vzdrževanje opreme</li> <li>• Uporaba opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opremo ima pripravljeno in pričvrsteno tako, da jo lahko uporablja brez omejitev, ga ne moti ali mu pada po tleh.</li> <li>• Opremo in druga sredstva redno vzdržuje in preverja njihovo delovanje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vpad v objekt</li> <li>• Pregled objekta</li> <li>• Gibanje po objektu</li> <li>• Zaznava osumlencev</li> <li>• Prijetje ali onesposobljenje osumlencev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostojno spremeni ali prilagodi taktiko glede na situacijo.</li> <li>• Zazna in prepozna pravega storilca ter morebitno orožje.</li> <li>• Zazna nevarno situacijo in hitro, jasno ter jedrnato poroča vodji skupine in ostalim policistom.</li> <li>• Prepozna situacijo in se hitro ter pravilno odloči glede uporabe policijskih pooblastil.</li> <li>• Kljub oboroženemu odporu s strani storilca ostaja odločen in v kriznih situacijah ne omahuje.</li> <li>• Pri stiku s storilcem je odločen in primerno agresiven.</li> <li>• Tudi v pogojih slabe vidljivosti ali teme se giblje pravilno in deluje po načelih taktike.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maskiranje v ruralnem okolju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maskira sebe in opremo tako, da jo lahko ves čas uporablja, vendar pri tem ostane neopazen.</li> <li>• Kljub maskiranju dobro vidi situacijo, katero opazuje.</li> <li>• V vsakem trenutku je kljub maskiranju sposoben hitro reagirati in izvesti policijski postopek.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opazovanje v ruralnem okolju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Več ur lahko vztraja v opazovanju, ne da bi potreboval zamenjavo ali bi mu padla koncentracija.</li> <li>• Hitro, jasno in glasno poroča o podrobnostih situacije, ki nastajajo.</li> <li>• Izdela improvizirano bivališče v katerem lahko prespi ali iz njega opazuje tudi v slabem vremenu, ponoči ali dlje časa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibanje po ruralnem okolju</li> <li>• Navigacija in orientacija v ruralnem okolju</li> <li>• Iskanje osumlencev v ruralnem okolju</li> <li>• Odvrnitev napada in prijetje osumlencev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opremo ima pričvrsteno tako, da ga med gibanjem ne moti ali je ne izgubi.</li> <li>• Z vso potrebno opremo lahko prehodi več kilometrov, brez da bi se utrudil ali bi bil nesposoben nadaljnjega dela.</li> <li>• Pozna taktiko gibanja malih bojnih enot in jo prilagodi terenu.</li> <li>• Pozna postopke reakcije na napad iz vseh straneh.</li> <li>• Prepozna sledove gibanja storilca in mu sledi.</li> <li>• Zna uporabljati navigacijske naprave in karte za določanje položaja in poti gibanja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vožnja civilnih policijskih vozil</li> <li>• Sledenje osumlencev z vozilom</li> <li>• Poročanje situacije drugim policistom</li> <li>• Prijetje storilcev v prevoznih sredstvih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pri sledenju z vozilom vozi tako, da ni opazen vendar ohranja vidni stik z vozilom, ki ga opazuje.</li> <li>• Jasno in jedrnato poroča o gibanju vozila, številu oseb v njem, ostalem prometu in drugih posebnostih.</li> <li>• Vozilo storilca zablokira po pravilih taktike.</li> <li>• Pri opravljanju prijettja zna opravljati vse naloge in prevzeti vse vloge, ki so potrebe, glede na nastalo situacijo.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 29: Delovne naloge policista SE pri taktičnem delovanju (nad.)

Delovne naloge	Standard
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maskiranje v urbanem okolju</li> <li>• Gibanje po urbanem okolju</li> <li>• Opazovanje osumljencev v urbanem okolju</li> <li>• Varovanje tajnih policijskih delavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V urbanem okolju maskira sebe in opremo tako, da jo lahko vsak čas uporablja, vendar na zven ni opazna, ne glede na situacijo v kateri se znajde.</li> <li>• Jasno in jedrnato poroča o gibanju oseb, poda njihov opis in druge posebnosti pomembne za opravljanje naloge.</li> <li>• Med opazovanjem ali varovanjem se obnaša tako, da ga drugi ne opazijo.</li> <li>• Ne glede na situacijo lahko v vsakem trenutku reagira in opravi policijski postopek.</li> <li>• Ves čas opazovanja ima pod nadzorom osebo, ki jo opazuje.</li> <li>• Vsak trenutek je sposoben odvrniti napad na osebo, ki jo varuje.</li> </ul>

Vir: Lastno delo.

Tabela 30: Delovne naloge policista SE pri streljanju

Delovne naloge	Standardi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rokovanje z orožjem</li> <li>• Polnjenje in praznjenje orožja</li> <li>• Zavzemanje strelskega položaja</li> <li>• Precizno streljanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z orožjem rokuje pravilno in varno.</li> <li>• Pravilno in varno polni ter prazni orožje.</li> <li>• Pri streljanju vedno upošteva varno smer in orožja ne obrača izven nje.</li> <li>• Pri streljanju uporablja vse strelske položaje in streljanja iz zaklonov.</li> <li>• Pri strelskih testih doseže 80% možnega rezultata.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streljanjem med gibanjem</li> <li>• Taktična in borbena menjava nabojnik</li> <li>• Tranzicija iz primarnega na sekundarno orožje</li> <li>• Odprava zastojev na orožju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med gibanjem in obračanjem z orožjem upošteva varno smer.</li> <li>• Taktično in borbenu menjavo okvirjev naredi hitro, tekoče in natančno. Ne izgublja nabojnikov, prazne meče v namensko torbo.</li> <li>• Tranzicijo iz primarnega na sekundarno orožje izvede hitro, tekoče in natančno.</li> <li>• Med gibanjem zazna pravilno tarčo in jo zadane.</li> <li>• Samostojno zazna in hitro odpravi zastoj orožja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibanje z orožjem v skupini</li> <li>• Streljanje v skupini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med gibanjem v skupini upošteva varno smer in ne meri v policista pred sabo.</li> <li>• Upošteva varnostno razdaljo pri streljanju v skupini, in druge ne ogroža.</li> <li>• Pri izvajanju praktičnega ali drugega postopka orožje zaklene in ga pospravi tako, da ga ne med delom ne moti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba svetil na orožju</li> <li>• Uporaba ročnih svetil</li> <li>• Uporaba nočnih naprav</li> <li>• Streljanje v pogojih slabe vidljivosti</li> <li>• Menjava nabojnikov in orožja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V pogojih slabe vidljivosti upošteva varno smer.</li> <li>• Z orožjem kljub slabe vidljivosti rokuje varno in uporablja vse njegove funkcije, brez omejitev.</li> <li>• S pomočjo svetilke ali nočne naprave hitro prepozna pravo tarčo in vanjo strelja varno ter natančno.</li> <li>• V vsakem trenutku ve kje ima dodatno opremo in do nje dostopa in jo uporablja brez omejitev kljub slabi vidljivosti.</li> <li>• Tudi v pogojih slabe vidljivosti naredi taktično ali borbenu menjavo nabojnikov in nabojnike pospravi v namenske torbice.</li> </ul>

se nadaljuje

*Tabela 30: Delovne naloge policista SE pri streljanju (nad.)*

<b>Delovne naloge</b>	<b>Standardi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Streljanje pod fizičnimi in psihičnimi obremenitvami</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kljub naporu varno in pravilno rokuje z orožjem.</li> <li>• Kljub naporu prepozna pravo tarčo in jo precizno zadane.</li> <li>• Kljub naporu je pri rokovanju z orožjem in opremo natančen, ne predstavlja mu težav, oprema ne pada po tleh.</li> <li>• Kljub naporu ostaja osredotočen na nalogo in jo brez ustavljanja izvede do konca.</li> </ul>

*Vir: Lastno delo.*

*Tabela 31: Delovne naloge policista SE pri borilnih veščinah in praktičnemu postopku*

<b>Delovne naloge</b>	<b>Standardi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uporaba sredstev za vezanje in vklepanje</b></li> <li>• <b>Vklepanje v različnih položajih</b></li> <li>• <b>Izvajanje varnostnega pregleda</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zna uporabljati vsa sredstva za vezanje in vklepanje, ki so sistematizirana v policiji.</li> <li>• Storilca zveže v vseh situacijah (stoje, sede, kleče, leže in z naslonom).</li> <li>• Varnosti pregled opravi temeljito in natančno, najde vse nevarne stvari in snovi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obvladovanje pasivno upirajoče osebe, aktivno upirajoče osebe in osebe, ki napada,</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbere najbolj učinkovito in najmilejše prisilno sredstvo za obvladovanje oseb.</li> <li>• Stopnjuje prisilna sredstva glede na stopnjo upiranja.</li> <li>• Zna uporabljati vsa prisilna sredstva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Izvajanje ročnih in nožnih udarcev</b></li> <li>• <b>Izvajanje metov in davljenj</b></li> <li>• <b>Izvajanje kombinacij</b></li> <li>• <b>Izvajanje borilnih veščin v polni borbeni opremi</b></li> <li>• <b>Uporaba drugih prisilnih sredstev</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ročne in nožne udarce izvaja natančno, hitro in tekoče.</li> <li>• Izvede kombinacije ročnih in nožnih udarcev glede na situacijo.</li> <li>• Med borbo se bori aktivno in z nasprotnikom izmenjuje udarce.</li> <li>• Glede na situacijo izvede učinkovit met, davljenje ali podiranje osebe na tla.</li> <li>• Elemente borilnih veščin izvaja tudi v polni borbeni opremi.</li> <li>• Zna uporabljati tudi druga prisilna sredstva (palica, plinski razpršilec itd.)</li> </ul>

*Vir: Lastno delo.*

## Priloga 5: Ocena tveganja na delovnem mestu policista SE

Ocena tveganja na delovnem mestu je dokument, ki vsebuje podatke o nevarnosti in škodljivosti na delovnem mestu policista SE in pri katerih nalogah se pojavljajo. V tabeli 32 so upoštevani podatki o delovnem mestu, delovnem prostoru, delovnem okolju, uporaba delovne opreme, nevarnih snovi in osebne varovalne opreme. Kot podlago za oceno tveganja sem uporabil Izjavo o varnosti z oceno tveganja Ministrstva za notranje zadeve (MNZ, 2010).

Tabela 32: Ocena tveganja na delovnem mestu policist SE

<b>Nevarnost in škodljivost</b>	<b>Naloge pri katerih se pojavljajo nevarnosti in škodljivost</b>
<b>Hrup</b>	Streljanje, proženje eksplozivnih teles, hrup pri uporabi delovne opreme.
<b>Nevarne snovi</b>	Nevarne snovi v skladiščih, prevoz nevarnih snovi, spremljanje prevoza nevarnih snovi.
<b>Hrup</b>	Streljanje, proženje eksplozivnih teles, hrup pri uporabi delovne opreme.
<b>Nevarne snovi</b>	Nevarne snovi v skladiščih, prevoz nevarnih snovi, spremljanje prevoza nevarnih snovi.
<b>Okužbe pri delu</b>	Na delovnem mestu: telovadnica, fitnes, kuhinja, toaletni prostori. Na terenu: stik z osebami v postopku, prva pomoč sodelavcem in drugim osebam, napad živali, ugrizi in piki žuželk.
<b>Fizični napad</b>	Telesni napad, napad z različnimi predmeti, napad z orožjem s strani oseb v postopku.
<b>Eksplozija</b>	Pri izvajanju nalog, pri rokovanju z eksplozivnimi in vnetljivimi napravami, prevoz eksplozivnih in vnetljivih naprav.
<b>Napad službene živali</b>	Napad živali pri policijskih postopkih.
<b>Požar</b>	Pri izvajanju policijskih nalog, pri delu in ravnanju z vnetljivimi in eksplozivnimi snovmi.
<b>Uporaba delovne opreme</b>	Nevarnosti pri uporabi materialno tehničnih sredstev (nevarnost eksplozije, udarca, vreznine, zbadanja, prebadanja, zgrabitve, stisnjenja, padca predmetov).
<b>Delo na terenu</b>	Nevarnost padca, zdrsa, spotikanja. Neugodne vremenske razmere (vročina, mraz, sneg, veter, dež). Delo pod zemlji (predori, jame). Izpostavljenost alergenim snovem, UV žarkom. Nepredvidljive naravne nesreče (toča, strela).
<b>Delo na višini ali v globini</b>	Nevarnost padca, padajočih predmetov.
<b>Delo na vodi</b>	Nevarnost utopitve, mehanske poškodbe, morske bolezni.
<b>Oborožitev</b>	Nevarnost pri usposabljanju, pri izvajanju policijskih nalog, prevozu orožja, čiščenju, vzdrževanju, preizkušanju.

se nadaljuje

Tabela 32: Ocena tveganja na delovnem mestu policist SE (nad.)

Nevarnost in škodljivost	Naloge pri katerih se pojavljajo nevarnosti in škodljivost
<b>Bremena in telesne obremenitve</b>	Nošenje, prenašanje, dvigovanje, potiskanje, vlečenje bremena. Težko mišično delo z veliko energetsko porabo, enostransko mišično delo, ponavljajoči se gibi.
<b>Notranji in zunanji promet</b>	Izpostavljenost v cestnem prometu kot udeleženec. Izpostavljenost pri nujni vožnji. Izpostavljenost vibracijam vozila. Nevarnost pri uporabi vozil (vožnja na strehi vozila, na zadnjih sankah, terenska vozila, helikopter, plovila).
<b>Psihološki dejavniki</b>	Zahteva po prilagajanju, časovna stiska, zahteva po ustreznem motoričnem reagiranju, psihosenzorni dejavniki, posebna razpoložljivost za delo, visoke zahteve pri delu.  Odgovornost za varnost drugih, komplementarne in pomembne odločitve, samostojno in odgovorno odločanje, konfliktni odnos z obravnavanimi osebami, odzivanje v izrednih stanjih.
<b>Specifična organizacija dela</b>	Rotacija izmen, nočno delo, dežurstvo, odstopanje od običajnega delovnega časa (nadurno delo, sprememba razporeda).
<b>Jedrski, radiološki, biološki in kemični (JRBK) napad</b>	Izpostavljenost pri opravljanju operativnega dela, Zahteva po posredovanju ob pojavu JRBK napada.
<b>Terorizem</b>	Zahteva po posredovanju ob pojavu terorizma (atentati, amok, samomorilski napadi, JRBK terorizem).
<b>Naravne in druge nesreče</b>	Izpostavljenost in zahteva za posredovanje pri naravnih nesrečah (potres, poplave, plazovi, žled, prevoz nevarnih snovi).

Vir: MNZ (2010, str. 119-122).

## **Priloga 6: Opis in analiza kritičnih dogodkov**

**Prijetje roparjev** – dve osebi sta oropali denarno ustanovo in med begom streljala na policiste ter se skrila v gozd. Policisti SE pričeli s pregledom gozda in čeprav je bila temperatura zraka krepko čez 30 C°, teren v gozdu pa zelo zahteven in skoraj neprehoden so morali policisti obleči negorljive kombinezone, čeprav so imeli že oblečene lahke maskirne uniforme namenjene za delo v gozdu. Na glavah so imeli neprebojne čelade z neprebojnimi vizirji, nosili pa so balistični ščit, težak 22,5 kg. Tudi taktika iskanja v ravni liniji je bila neprimerna za to situacijo. Po nekaj urnem iskanju so spremenili taktiko in se reorganizirali v manjše skupine, ki so bile hitrejšje in so lahko pregledale večjo površino gozda. Roparja sta bila v kratkem času izsledena in prijeta.

Dobra telesna pripravljenost, vztrajnosti, iznajdljivost in sprejetje prave odločitve o spremembi taktike je na koncu pripeljalo do prijete storilcev.

Sprejemanje napačnih odločitev, neodločnost in nekritično razmišljanje glede izbire opreme so bili krivi, da so policisti napredovali počasi, zaradi vročine in izčrpanosti snemali pretežke čelade, odpirali jopiče in kombinezone ter se izpostavljali.

**Prijetje osebe, ki je grozila z lovsko puško** – moški je sredi noči grozil z lovskim orožjem in se zaprl v hišo. Policisti SE so se nemudoma odpravili v več kot 200 km oddaljen kraj, v katerega so kljub oddaljenosti prispeli v eni uri. Pregledali so celotno hišo z vsemi nadstropji a osumljenca niso našli. Ob ponovnem pregledu je bil osumljenec najden v eni od sob, ki je bila predhodno že pregledana.

Koncentracija in zanesljivost voznikov sta omogočali, da so prišli na kraj hitro in varno. Med pregledom objekta so zaradi slabe zaznave in ne osredotočenosti oz. padca koncentracije spregledali osumljenca, kar bi se lahko končalo tragično.

**Prijetje osebe v stanovanju** – policisti SE so izvajali prijete osebe v večstanovanjski hiši, kjer bi naj poleg osumljenca, stanovala še njegova partnerka in mlajši otrok. Pridobili so fotografije osumljenca in v jutranjih urah vstopili v hišo in pričeli s pregledom prostorov. Takoj po vstopu se je na hodniku pojavil moški enakih let in enake postave kot moški, katerega se je iskalo. Čeprav je vse kazalo na to da je oseba prava, sta policista, ki sta bila v objektu prva, ocenila, da ne gre za osebo, ki jo iščeta. Nadaljevala sta s pregledom in v drugem prostoru naletela na pravega osumljenca. Izkazalo se je, da je imel osumljenec na obisku prijatelje, ki so pri njem prespali.

Dobra zaznava, razmišljanje pod stresom ter sprejemanje hitrih in pravih odločitev je bilo ključno, da ni prišlo do prijete napačne osebe.

**Prijetje osebe pred stanovanjskim blokom** – policisti SE so izvajali prijete osumljenca, za katerega se ni natančno vedelo kje ima prebivališče oz. kje se nahaja. Izsledili so njegovo osebno vozilo, ki je bilo parkirano pred stanovanjskim blokom in v bližini postavili zasedo. Skupina za prijete je bila oddaljena približno minuto vožnje z vozilom, saj se pred objektom ni mogla skriti.

Vse je bilo odvisno od opazovalcev, ki so se morali več ur skrivati in neopazno ležati v bližini, ter opazovati vozilo osumljenca. Le na podlagi fotografije so morali prepoznati pravega osumljenca ko je prišel iz bloka in javiti ostalim predem bi se lahko usedel v vozilo in pobegnil. Na podlagi hitrega in natančnega sporočila opazovalcev, je bil osumljenec prijeto v trenutku, ko je odpiral vrata avtomobila.

Discipliniranost, vztrajanje v opazovanju, dobra zaznava ter jasna komunikacija sta bila odločilna za uspešno prijeto osumljenca.

**Preprodaja orožja** – SE je morala prijeto osebo, ki je preprodajala orožje. Skrili so se v bližnje grmovje, v neposredni bližini predvidene preprodaje in čakali. Čez nekaj ur sta se osumljenec in potencialni kupec sestala, izmenjala nekaj besed in se odpeljala. Kljub temu da je bil november in temperature zelo nizke, so morali počakati še nekaj ur, preden sta se zopet dobila in pričela s preprodajo. Ko je prišlo do prodaje orožja so policisti SE skočili iz grma in prijeli enega osumljenca. Drug osumljenec je stekel stran, vendar ga je eden od policistov po nekaj sto metrih ujel in prijel.

Vztrajanje kljub mrazu in dolgem trajanju, osredotočenost na nalogo ter dobra telesna pripravljenost, ki je omogočila policistu kljub težki opremi (na sebi je imel neprebojni jopič in opasač z orožjem) osumljenca dohiteti in prijeto so bili odločilni za uspešno opravljeno nalogo.

**Samomorilec na strehi** – oseba je na strehi stanovanjskega bloka grozila s samomorom. Redna policija in pogajalec so poskušali s pogajanjem in drugimi aktivnostmi, vendar samomorilca niso mogli prepričati, da bi odnehal. Na kraj so prišli policisti SE, ki so se preoblekli v gasilce in se povzpeli na streho bloka. Streha je bila iz kovine in zato drseča, brez ograje ali drugih predmetov, ki bi omogočali varovanje. Samomorilec je ves čas stal na robu strehe in večkrat očitno nakazal, da bo skočil iz nje. V enem trenutku je samomorilec stopil od roba strehe in za delček sekunde pogledal stran. Policisti SE so takoj reagirali, hitro skočili do njega, ga podrli na streho in vklenili. V trenutku vklepanja je na streho, v želji pomagati, vstopil še eden od policistov SE, ki je zaradi prevelike hitrosti in drseče podlage skoraj padel in ogrozil policiste, ki so vklepali osumljenca. Pogum, velika pripravljenost za tveganje, potrpežljivost, delovanja na višini in pod stresom, so omogočile preprečitev samomora in varnega vračanja vseh, ki so bili na strehi. Prehitra reakcija in slabo kritično razmišljanje je skoraj ogrozila policiste in osumljenca, ki so bili na strehi.



## Priloga 7: Analiza intervjuja s psihologinjo in vodjem OOD ter analiza fokusne skupine

### Analiza intervjuja s psihologinjo

Psihologinja, s katero sem izvedel intervju, je v SE zaposlena že več kot 11 let. V tem času je sodelovala v 8. selekcijskih postopkih pri izbiri kandidatov za uvodno usposabljanje in pri izbiri policistov, ki so se nato zaposlili v enoti. Njeno delo v SE poleg selekcije zajema psihološka usposabljanje policistov v OOD, nudenje psihološke pomoči in svetovanje. Redno sodeluje pri usposabljanju enote, zato delo in pripadnike zelo dobro pozna. Namen intervjuja je bil izvedeti, katere kompetence so z njenega strokovnega vidika pomembne za delo policista SE.

Na začetku intervjuja sem ji predstavil dosedanje delo, zbrane podatke, rezultate analiz, ki sem jih opravil in nabor kompetenc. Prvi stik s kandidati, ki se želijo zaposliti v SE, ima na selekcijskem intervjuju. Zraven odgovorov, ki jih podajajo, daje velik poudarek na energetski opremljenosti posameznika. Na intervjuju od kandidatov pričakuje določeno mero odločnosti in zadostno fizično in psihično energijo za opravljanje tega dela. Pomembna je tudi umska sposobnost oz. inteligentnost, ki jo preverja s psiholoških testih sposobnosti. Išče sposobnost logičnega razmišljanja in reševanja problemov ter razmišljanje izven okvirjev.

Zelo pomembna kompetenca je po njenem mnenju tudi **timsko delo oz. sodelovanje**. Policisti SE vedno delajo v skupinah, najmanjša neodvisna celica, ki lahko opravi neko delo sta 2 policista, zato individualisti niso zaželeni. Vsa usposabljanja in operativno delo so naravnani na učinkovitost skupine in le uspešna skupina bo lahko delo opravila uspešno. Kljub skupinskemu delu pa mora vsak posameznik biti dovolj **čustveno stabilen**, da se ga stvari, ki jih vidi in doživi, ne dotaknejo in lahko deluje pod stresom. Kljub vsem stresorjem, notranjim in zunanjim, se mora obvladati, kontrolirati svoja čustva in impulze, ravnati razumno in naloge opraviti do konca. Delo SE je zelo raznoliko in zahteva veliko delovnih procesov, ki se ves čas spreminjajo, zato je pomembno, da je kandidat **prilagodljiv** in ga spremembe ne vržejo iz tira. Na spremembe se mora bit sposoben uspešno prilagodit in opravljati svoje delo nemoteno.

Za dolgoročno opravljanje dela je še izpostavila **voljo do usposabljanja in tehnično inteligentnost**. Pretežni del delovnega časa policist SE porabi za usposabljanja. Brez stalnega treninga in urjenja posameznikove sposobnosti hitro padejo, kar se zelo pozna pri operativnem delu. Vsak v SE si mora želeti stalnega usposabljanja in izpopolnjevanja, da ohranja stopnjo izurjenosti, ki jo potrebuje. S tem pa je povezano tudi tehnična inteligentnost oz. razumevanje delovanja tehnične opreme. Opreme, ki je potrebna pri vsakodnevnem delu je vedno več in posameznik, ki ne razume in ne zna uporabljati tehničnih stvari bo le težka sledil napredku. Tako kot je v vseh specialnih enotah se ji zdijo tudi **gibalne sposobnosti** kandidata nujne za opravljanje poklica, saj skoraj vsaka delovna aktivnost v SE zahteva fizično naprežanje. Ni pa pomena samo moč in vzdržljivost, ampak tudi koordinacija gibov, ki se zelo pozna pri gibanju posameznika po objektih in v naravi, pri izvajanju borilnih veščin, praktičnega postopka, skratka pri vseh procesih. Tisti, ki imajo širok nabor gibalnih sposobnosti delo opravljajo uspešneje.

## **Analiza intervjuja z vodjem OOD**

Intervju z vodjo OOD je potekal 9. junija ob 14.00 uri v njegovi pisarni. Vodja OOD je v enoti zaposlen že več kot 21 let, od tega 16 let na vodstvenem položaju. Opravljal je delo operativca, ter bil več kot 12 let pomočnika vodja oddelka. Kot vodja operativnega oddelka je še vedno tesno povezan z operativnim delom SE velikokrat pa sodeluje tudi pri usposabljanjih. Najprej sem mu predstavil namen magistrskega dela in dosedanje delo, nato sva se lotila določanja ključnih kompetenc. Poudaril je, da je težko pri vseh policistih SE iskati enake kompetence. Delo je zelo raznoliko in zahteva veliko različnih profilov, zato ni smotno pri vseh iskati enakih kompetenc in postavljati enakih standardov. Ker gre za specifično delo so včasih zaželeni tudi negativne kompetence ali kompetence, ki se na prvi pogled zdijo neprimerne.

Kot najpomembnejšo kompetenc je izpostavil **inteligentnost**. Zaposleni mora biti intelektualno oz. umsko dovolj razvit, da lahko sledi procesu usposabljanja, da sprejema informacije, da se uči novih vsebin. Pomembno je, da popravlja svoje napake in se iz njih uči, da hitro dojema, da je sposoben sprejeti veliko različnih informacij oz. da je učljiv.

Naslednja kompetenca je vsekakor **gibalna sposobnost**. Potrebna je pri vsakem delovnem procesu v SE zato se jo preverja že v selekcijskem postopku. Brez ustrezne telesne pripravljenosti policist SE ne more uspešno opravljati svojega dela oz. ga ne more tako učinkovito kot bi ga sicer. Prav tako slabša telesna sposobnost pomeni, da posameznik prej postane neprimeren za ta poklic, saj ga pestijo poškodbe in druga kronična zdravstvena stanja. Takšnemu zaposlenemu je potrebno poiskati drugo delo, kar je velikokrat preveč težko.

Tretja kompetenca, ki jo poudarja je **timsko delo** oz. odnos posameznika do drugih. Velikokrat opaza da nekaterim primanjkuje medčloveškega spoštovanja in želja pomagati drugim. Odnosi so slabi, vsak skrbi predvsem za lastne interese in se ne ozira na druge. Sodelovanje z drugimi in odprto komuniciranje je nujno za učinkovito doseganje skupnih ciljev.

Četrta kompetenca je delavnost v povezavi s samoiniciativnostjo in **željo po usposabljanju**. Od posameznikov pričakuje, da si sami poiščejo delo in ne čakajo, da jim ga kdo določi. Želi, da kdaj naredijo več kot se od njih zahteva. Velikokrat pogreša željo po izboljšanju in dodatni vrednosti, ne samo doseganje tistega kar morajo. Želja po usposabljanju in napredku mora biti prisotna saj večino dela predstavlja ravno usposabljanje, ki lahko z leti postane monotono in ponavljajoče. Izkušeni zaposleni imajo velikokrat priložnost, da sami organizirajo usposabljanja, jih spremenijo ali obogatijo, pa jo ne izkoristijo najbolje.

Kot zadnjo kompetenco je izpostavil **spoštovanje hierarhične strukture**. Čeprav je hierarhija v enota načrtno ohlapna, je vseeno pomembno, da jo posamezniki spoštujejo. Zaposleni morajo vedeti kje je njihovo mesto in upoštevati tudi nenapisana pravila, ki so velikokrat bolj pomembna kot napisana.

## **Analiza fokusne skupine**

Pogovor med udeleženci fokusne skupine je potekal 10. aprila 2020 ob 12.00 uri v enem od prostorov v Specialni enoti. V njem so sodelovali 4. vodje skupine, kateri imajo v povprečju več kot 20 let delovnih izkušenj v enoti in več kot 10 let na delovnem mestu vodja skupine. Na začetku diskusije sem sodelujočim zagotovil anonimnost in rabo pridobljenih podatkov zgolj za nastanek te magistrske naloge. Predstavil sem namen fokusne skupine, kako bo potekala in pravila za izvajanje. Predstavil sem dosedanje delo in vsakemu od udeležencev v pisni obliki izročil analizo kompetenc tujih enot, analizo dela ter nabor kompetenc, za lažje spremljanje podatkov in bolj tekoče potekanje diskusije.

Izvedba fokusne skupine je bila uspešna, saj je bila odzivnost in sodelovanje udeležencev nad pričakovanji. Izkazali so veliko zanimanja, saj gre za področje, ki bi moralo biti že dlje časa urejeno. Vzdušje v skupini je bilo sproščeno, saj se med seboj vsi že dlje časa poznajo, dobro poznajo tudi raziskovalni problem in delajo na enakih delovnih mestih. V začetku je bil vzorec odgovarjanja ciklični, tako da je vsak predstavil svoj pogled, kasneje pa so se udeleženci vključevali v diskusijo naključno in povedali svoje mnenje. Ugotovitve sem si zapisoval sproti. Po dlje časa trajajoči debati, so udeleženci izbrali 6 kompetenc, za katere so mnenja, da so nujno potrebna za učinkovito in uspešno opravljanje dela policista SE.

Prva kompetenca, katero so izpostavili je **čustvena stabilnost in delovanje pod stresom**. Razlika med delom Specialne enote in delom večine drugih poklicev je, da je pri delu SE vedno prisoten stres. Za kakršno koli nalogo že gre, vedno obstaja nevarnost za zdravje ali življenje posameznikov, kar povzroča dodatno napetost in nervozo. Prav tako se je potrebno skoraj vedno prilagajati, improvizirati in spreminjati prvotni načrt, glede na potek situacije. Če posameznik ni sposoben delovati pod stresom, se obvladati in predelati situacije, na katere naleti, ni primeren za delo v SE. Veliko boljše je, da delo pod stresom opravi povprečno, kot pa da je brez stresa superioren, pod stresom pa ni sposoben delovati. Če nima čustvene stabilnosti in sposobnosti delovanja pod stresom tudi druge kompetence ne pridejo do izraza in ne bo dosegel svojega potenciala.

Druga kompetenca katero so poudarili je **pozitivna agresija in odločnost**. Že narava dela SE je takšna, da morajo policisti ob vsakem posredovanju uporabiti fizično silo in pokazati določeno stopnjo agresije, saj se osumljencem, kateri so po navadi oboroženi in nevarni, ne sme dati prednosti ali priložnosti, ki bi jo lahko izkoristili. Odločno in agresivno delovanje, storilec ne da možnosti pobega, uničenja predmetov kaznivih dejanj, upiranja ali kakršnega drugega delovanja zoper policiste. Policistu pa omogoča zapolniti primanjkljaj določenih sposobnosti, tehnike ali telesne pripravljenosti, ki jih nima, vendar bo s svojo odločnostjo delo vseeno opravil uspešno. Kot primer navajajo dvoboj dveh posameznikov, s popolnoma enakimi sposobnostmi, ker bo zmagal vedno tisti, ki je bolj odločen in agresiven.

Kot tretjo pomembno kompetenco navajajo **zanesljivost**. Vsak vodja skupine si želi policiste, ki bi bili zanesljivi, ki izpolnjujejo dogovorjene obveznosti s pričakovano učinkovitostjo in brez

potrebe po preverjanju. Pri operativnem delu in usposabljanjih mora vsak v skupini opravljati vlogo, ki mu je bila zaupana. Vodja skupine nima časa in energije preverjati za vsakim policistom, ali je delo opravil tako kot mu je naročil ali ne. Posebej izpostavijo aktivnosti, kjer je zaupanje v posameznika ključno za izvedbo naloge, ali za življenje ostalih v skupini; kritje skupine, intervencijska vožnja, priprava vrvi za spust iz objekta ali helikopterja. Zanesljivost se prepleta z vsemi drugimi kompetencami. Boljše je, da posameznik pri operativnem delu dosega povprečne rezultate, ampak tiste zanesljivo, kot da je v vsakodnevnih situacijah nadpovprečen, v akciji pa se nanj ni mogoče zanesti. Če policist ni zanesljiv mu nihče ne bo zaupal osnovnih nalog, kaj šele bolj pomembnih.

Četrta kompetenca, katero so izbrali, je **kritično razmišljanje**. Splošna inteligenca je zelo pomembna lastnost, vendar je za policista SE veliko pomembnejše, da razmišlja kritično. Kot so povedali že zgoraj, se pri operativnem delu situacija ves čas spreminja in skoraj nikoli ni tako kot načrtujejo. Posameznik mora premisliti kako bo reagiral, ta reakcija pa mora biti v skladu z zakoni, pooblastili in standardnimi operativnimi postopki enote. Velikokrat je potrebno reagirati v trenutku, vendar vseeno predvideti posledice, ki jih bodo dejanja imela. Policisti so pri svojem delu disciplinsko, kazensko in odškodninsko odgovorni, kar lahko vodi ne samo do izgube službe, ampak tudi do zapornih kazni in tožb oškodovancev.

Peta kompetenca je **timsko delo oz. sodelovanje**. Vsakršno delo SE poteka v skupini oz. paru, zato je sposobnost sodelovanja med posamezniki ključna. Dosežki posameznika ne pomenijo ničesar, pa če je še tako dober, saj ne more prevzeti vseh vlog, ki jih je potrebno izvesti. Takšen policist bo skupini naredil več zmede in slabega kot dobrega. Pri usposabljanju se velikokrat pokaže, da skupina, ki dobro sodeluje, doseže boljše rezultate kot skupine, ki imajo zelo dobre posameznike. Pri tem poudarjajo, da je normalno, da se policisti ne družijo z vsemi v enoti, vendar pa morajo biti sposobni delati skupaj, ne glede na situacijo.

Kot zadnjo, šesto kompetenco, navajajo **gibalno sposobnost**. Telesna sposobnost pride do izraza pri vsakem segmentu dela, še posebej, ker je delovna oprema težka približno 30 kg. Pri takšni teži je vsakršno gibanje oteženo in ob povečani telesni aktivnosti (hoja po stopnicah, plezanje, pregled večjih objektov) pride izredno hitro do utrujenosti, kar ima za posledico, da je ta policist neprimeren za nadaljnje delo. Druga pozitivna lastnost dobre telesne sposobnosti je daljše opravljanje poklica. Ker poklic policista SE vsebuje ponavljajoče se fizične obremenitve, ki slabo vplivajo na zdravje in počutje posameznika, slabše pripravljene hitro dobijo kronične poškodbe in druge zdravstvene težave. Zaradi tega so več časa na bolniškem staležu, delo opravljajo slabše ali pa ga ne morejo opravljati in jih je potrebno premestiti. Zaradi vseh teh obremenitev policist SE ne more svojega dela opravljati do upokojitve, lahko pa ob dobri telesni pripravljenosti uspešno in opravlja globoko v 40. leta.

## **Priloga 8: Proces integracije v tujih enotah**

**SEK BW** uvajanje izvaja že v času selekcije oziroma osnovnega usposabljanja. Policisti proti koncu usposabljanja postopoma začnejo spoznavati nove nadrejene, sodelavce, delo in enoto na splošno. Pri usposabljanju se pridružijo starejšim izkušenejšim operativcem, ki jih uvajajo v specifiko svojega dela, opravijo pa tudi kroženje po enoti. Ko končajo z osnovnim urjenjem so polnopravni člani enote in operativno sposobni od prvega dneva naprej. Nadaljnjih usposabljanj se udeležujejo v skladu z letnim načrtom in ne glede na njihovo pomankanje znanja sli slabosti. Posebnega priročnika za integracijo novincev nimajo, prav tako ne izvajajo integracije v obliki mentorstva uvajalnega seminarja ali kaj podobnega. Velik poudarek dajejo na socializacijo zaposlenega; v enoti imajo skupne prostore za druženje, komunikacija je neformalna, hierarhija ni stroga, veliko pa se družijo tudi izven dela.

Uvajanje v enoti **ESD** se prične po končanem osnovnem usposabljanju s častno slovesnostjo, ki da novincem vedeti, da so sprejeti in polnopravni člani enote. Vsak od novo zaposlenih dobi mentorja, ki ga seznanja z vsemi potrebnimi informacijami glede nove zaposlitve; spoznavanje sodelavcev, objektov in prostorov, z načinom dela, organizacijsko kulturo itd. Nadaljnjo uvajanje za mlajše operativce (angl. *junior operator*), kot jim pravijo, je bolj strokovne narave v obliki dodatnih usposabljanja, katera pa so odvisna od stopnje znanja in usposobljenosti posameznika ter razpisanih delovnih mest. Nekatera usposabljanja lahko izvajajo interno znotraj organizacije z lastnimi sredstvi, večina pa jih poteka v drugih vojašnicah ali v tujini. Ugotavljajo, da prične posameznik samostojno in učinkovito opravljati svoje delo po treh letih opravljanja poklica, kar mu izkažejo z nazivom starejši operativec (angl. *senior operator*). Izvajajo tudi aktivnosti za socializacijo zaposlenih; skupna druženja, hierarhija je manj strogo kot je drugih vojaških enotah.

V enoti **ATJ Lučko** pričnejo z integracijo novincev po končanem uvodnem usposabljanju. Integracija traja 6 mesec za njo pa imajo izdelan priročnik in načrt, ki omogoča, da so vsi pripadniki deležni enakega procesa. Začnejo z uradnim sprejemom in uvodnim tednom, kjer novinci spoznajo enoto in zaposlene. Integracijo izvajajo s pomočjo mentorja. Ves čas integracije so novo zaposleni na poskusnem delu, ki ga morajo opraviti uspešno, če se želijo v enoti zaposliti za nedoločen čas. Poudarka na socializaciji ne dajejo. Samostojno pričnejo delo opravljati po 6 mesecih.

V **Gasilski brigadi Ljubljana** začnejo z uvajanjem že pred začetkom osnovnega izobraževanja za gasilca. Kandidati za en mesec napoteni v gasilsko enoto, kjer jih seznanijo z organizacijo, zaposlenimi, načinom dela, opremo in drugimi posebnostmi. Spoznajo delo gasilca in se lažje odločijo ali jih poklic zanima in jim ustreza. Po končanem osnovnem 6. mesečnem izobraževanju, se kandidati zaposlijo za poskusno obdobje 6. mesecev v gasilski brigadi, kot gasilec začetnik. V GBL izvajajo integracijo s kroženjem po različnih oddelkih in izmenah in s pomočjo mentorja, ki je zadolžen za novince. Imajo izdelan zelo natančen program in terminski načrt integracije, z vsemi vsebinami, ki jih morajo opraviti med poskusnim delom. Program vsebuje več kot 70 sklopov s področja strokovnega dela gasilca, ki ga morajo kandidati po končanem poskusnem obdobju obvladati. Da so opravili in obvladajo vse zahtevane vsebine iz programa pisno potrditi mentor,

nato pa jih čakajo še zaključni izpiti. Ko opravijo z vsemi aktivnostmi, pridobijo naziv gasilec in se za nedoločen čas zaposlijo v eno od gasilskih brigad. Integracija pa se s tem še ne konča. V naslednjem letu novo zaposleni opravijo še dodatno kroženje po vseh štirih izmenah v enoti (3 mesece v vsaki izmeni), tako da dobro spoznajo vse zaposlene v različnih izmenah in njihov način dela. Šele po letu in pol po koncu osnovnega izobraževanja, novinec dobi stalno delovno mesto v eni od operativnih izmen, v kateri bo opravljal svoje delo. Posebnih aktivnosti za socializacijo zaposlenih ne izvajajo, saj se gasilci zaradi 24 urnega izmenskega dela ne morejo družiti med sabo, razen tisti, ki so v isti izmeni.

## Priloga 9: Anketni vprašalnik

Pred vami je anketa, ki se nanaša na integracijo novincev v Specialno enoto Policije. Z njo želim oceniti uspešnost in učinkovitost integracije ter ugotoviti morebitne pomanjkljivosti. Za anketo si vzemite čas, in odgovarjajte realno. Vaši odgovori mi bodo zelo pomagali pri predlogu novega sistema integracije v SE, kar bo tudi končni produkt moje naloge.

Anketa je popolnoma anonimna. Rezultati bodo uporabljeni izključno za potrebe omenjene raziskave.

**1. Ali ste ob zaključku osnovnega usposabljanja bili vključeni v program integracije (uvajanje) in v kakšni obliki (lahko izberete več odgovorov)?**

- a) Da, dodeljen mi je bil mentor.
- b) Da, krožil sem med različnimi skupinami, med specialnostmi.
- c) Da, posamezniki so me uvajali v posamezne delovne procese.
- d) Da, drugo (opišite): \_\_\_\_\_
- e) Sistematične integracije nisem bil deležen, dodeljen sem bil eni izmed skupin, kjer je bil zame zadolžen vodja skupine.

**2. Kako dolgo je trajala integracija (npr. 1 teden, 1 mesec, 3 mesece)?**

\_\_\_\_\_

**3. Koliko zaposlenih je bilo vključenih v proces integracije?**

- a) zame je bilo zadolženih \_\_\_\_\_ sodelavcev,
- b) zame ni bil zadolžen nihče, so me pa nekateri sodelavci uvajali v procese dela,
- c) nihče me ni uvajal,
- d) drugo: \_\_\_\_\_

**4. Mislite, da bi moralo biti vključenih več sodelavec, manj, ali jih je bilo ravno prav?**

\_\_\_\_\_

**5. Na kratko opišite kako je integracija pri vas potekala (npr. predstavljen sem bil sodelavcem, pokazali so mi MTS, pri usposabljanju mi je nekdo pomagal in delal z menoj)?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Katere vsebine ste pogrešali oz. bi morale biti vključene?**

---

---

**7. Kaj vam je bilo najbolj všeč med integracijo?**

---

---

**8. Kaj vas je najbolj motilo med integracijo?**

---

---

**9. Kaj bi pridobili z boljšim sistemom integracije oz. z vključenostjo v program integracije?**

---

---

**10. Kdaj ste se počutili kot enakopraven sodelavec?**

---

**11. Kdaj ste se počutili, da delo opravljate uspešno in samostojno?**

---

**12. Koliko časa mislite, da je potrebno po osnovnem usposabljanju, za uspešno integracijo v enoto?**

a) 1 mesec,



- b) do 3 mesece,
- c) več kot 3 mesece,
- d) integracija ni potrebna, dovolj je osnovno usposabljanje,

**13. Opišite kako ste bili sprejeti v SE (kako ste se počutili, kaj ste pričakovali, kaj ste pogrešali).**

---



---

**14. Ste s procesom integracije na splošno zadovoljni? Kaj bi spremenili ali dodali, da bi potekal boljše?**

---



---



---

**15. Vtisi o procesu integracije. V kvadratu označite, kako močno se strinjate z trditvijo.**

	1. Popolnoma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno – niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
15.1 Med procesom integracije sem dobro spoznal organizacijo.					
15.2 Med integracijo sem spoznal vse zaposlene in njihovo vlogo v organizaciji.					
15.3 Med integracijo sem spoznal različne oblike dela ( tudi specialnosti) in jih imel možnost tudi preizkusit.					
15.4 Med integracijo mi je bilo predstavljeno vsako materialno tehnično sredstvo, ki ga SE uporablja in omogočeno rokovanje z njim.					

se nadaljuje

**15. Vtisi o procesu integracije. V kvadratu označite, kako močno se strinjate z trditvijo.**

	<b>1. Popolnoma se ne strinjam</b>	<b>2. Se ne strinjam</b>	<b>3. Niti eno – niti drugo</b>	<b>4. Se strinjam</b>	<b>5. Popolnoma se strinjam</b>
15.5 Med procesom integracije sem imel občutek, da lahko dobim odgovor na vsako vprašanje, ki me je zanimalo.					
15.6 V času integracije sem imel občutek, da lahko ob vsakršni težavi prosim nekoga za pomoč.					
15.7 V času integracije sem dobival povratne informacije o svoji uspešnosti.					
15.8 Med integracijo sem dobil občutek, da sem dobro sprejet v organizacijo.					
15.9 Pričakovanja pred integracijo so bila večja, kot je bilo realno stanje.					
15.10 Če bi mi nudili boljši proces integracije, bi bilo moje delo uspešnejše in učinkovitejše.					

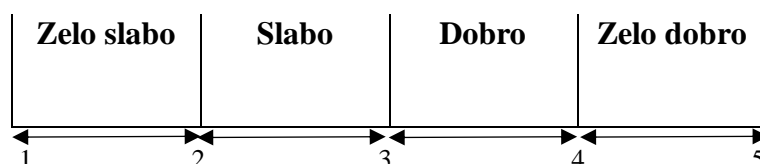
*Vir: Lastno delo.*

## Priloga 10: Metodologija anketnega vprašalnika

Sestavljen je iz dveh sklopov vprašanj. Prvi vsebuje 14 vprašanj, od tega 3 zaprtega in 11 odprtega tipa, s katerim sem želel pridobiti kvalitativne podatke o vsebini in poteku integracije. Drugi sklop pa vsebuje 10 vprašanj zaprtega tipa o zadovoljstvu z integracijo. Pri zaprtih vprašanjih sem uporabil Likertovo 5 – stopenjsko lestvico ocenjevanja od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vzorec anketirancev je bil namenski, sodelovanju so bili povabljeni vsi policisti, ki so se v enoti zaposlili v zadnjih 10. letih. Anketni vprašalnik je rešilo 13 od 15 policistov, izpolnjevali so ga fizično v prostorih enote, ob prisotnosti anketarja. Zaradi majhnega vzorca vprašalnik ni zahteval nobenih demografskih podatkov, saj bi v nasprotnem primeru težko zagotovil anonimnost.

Rezultate prvega sklopa vprašanj sem analiziral opisno, razen vprašanj 1, 3 in 12, ki so strukturirana in sem jih ovrednotil procentualno, rezultate zaprtega tipa pa na način iskanja povprečne vrednosti. Povprečna vrednost bo pri vsakem vprašanju pokazala, ali so na tem področju potrebe spremembe in izboljšave ali ne. Naredil sem štiri stopenjsko lestvico povprečnih ocen, ki je prikazana v sliki 15, kjer sem razvrstil povprečne vrednosti pridobljene iz Likertove lestvice. Trditve s povprečno oceno med 1 in 2 kažejo na zaskrbljujoče stanje, ki zahteva takojšnje reagiranje in ukrepanje. Trditve, ki so bile povprečno ocenjene med 2 in 3 prikazujejo slabo stanje na tem področju, ki zahteva postopne spremembe. Trditve med povprečno vrednostjo 3 in 4 so ocenjene kot dobre, vendar dopuščajo prostor za izboljšave. Trditve, ki so ocenjene med 4 in 5 prikazujejo zelo dobro stanje na tem področju, ki ne zahteva sprememb ali izboljšav.

*Slika 17: Štiri stopenjska lestvica povprečnih ocen*



*Vir: Ray (1996, str. 67).*

## **Priloga 11: Podrobna analiza anketnega vprašalnika**

1. vprašanje se je glasilo »Ali ste ob zaključku osnovnega usposabljanja bili vključeni v program integracije (uvajanje) in v kakšni obliki?«. Velika večina anketirancev, 76,9%, jih je odgovorilo, da sistematične integracije niso bili deležni, dodeljen so bili eni izmed skupin, kjer je bil za njih zadolžen vodja skupine. 15,4% jih je odgovorilo da so jih v posamezne delovne procese uvajali posamezniki, 7,7% pa je odgovorila, da so bili prepuščeni sami sebi.

2. vprašanje je bilo »Kako dolgo je trajala integracija?«. 5 anketirancev je odgovorilo, da je njihova integracija trajala 3 mesece, 1 anketiranec je odgovoril da 1 leto, 1 anketiranec da 6 mesecev, 1 anketiranec da 1 mesec in 1 anketiranec da še vedno traja. 4. anketiranci niso podali odgovora na to vprašanje.

3. vprašanje je anketirance spraševalo »Koliko zaposlenih je bilo vključeno v proces integracije?«. 69,2% jih je odgovorilo, da za njih ni bil zadolžen nihče, so pa jih nekateri sodelavci uvajali v procese dela, 14,4% anketirancev je napisalo, da se z njimi ni ukvarjal nihče, 7,7% jih je napisalo da so se ukvarjali tisti, s katerimi so se dobro razumeli in 7,7% jih je odgovorilo, da se je z njimi ukvarjal vodja skupine in nekateri sodelavci.

4. vprašanje se je glasilo »Koliko sodelavcev bi po vašem mnenju morale biti vključenih v proces integracije, da bi bil učinkovit?«. Odgovori so bili zelo različni; po dva anketiranca sta menja da bi to morali početi vsi v OOD, prav tako dva sta menja, da vsaj 5 sodelavcev, dva sta mnenja da bi moralo bit vključenih čim več sodelavcev in dva sta menja da bi bila dovolj ena oseba (mentor), ampak mora imeti ustrezno motivacijo za to delo. Po en anketiranec je odgovor da mi morali biti vključeni vsaj 3. sodelavci, en anketiranec da 1 do 2 sodelavca, en anketiranec da vsaj 5 sodelavcev in en anketiranec da bi morali biti vključeni 2-3 sodelavci. En odgovor pa je bil nepopoln.

5. vprašanje je bilo »Na kratko opišite kako je integracija pri vas potekala«. Večina jih je odgovorilo, da so bili dodeljeni skupini, da so se uvajali med rednim delom, kjer so jim sodelavci dajali nasvete in predloge, ter jim pomagali. En od anketirancev je odgovoril, da se je za stvar, ki jih ni vedel pozanimal sam, en odgovor pa je bil, da je usposabljanje oz. pomoč bila odvisna od vodje skupine.

6. vprašanje je anketirance spraševalo »Katere vsebine so pogrešali oz. bi morale biti vključene?«. Dva anketiranca sta odgovorila, da je bilo pri njihovi integraciji vključenih preveč posameznikov, dva sta odgovorila, da je bila premalo taktike v objektu, po eden pa so odgovorili da je bilo premalo taktike v ruralnem okolju, da bi lahko bil bolj domač odnos, bolj podrobna predstavitev posameznih sklopov dela in več komunikacije ter individualnega pristopa. 6 odgovorov je bilo nepopolnih.

7. vprašanje je spraševalo »Kaj vam je bilo najbolj všeč med integracijo?«. Dva anketiranca sta odgovorila, da ne moreta povedati, saj integracije ni bilo, en pa je odgovoril, da mu ni bilo nič všeč, saj je bil kriv za vse, tudi če tega ni naredil. Ostali so odgovorili, da jim je bilo všeč da so

imeli proste roke pri športnem udejstvovanju, pomoč sodelavcev, da so jih nekateri dobro sprejeli, da so nekateri s svojim trudom poskrbeli za lažji pričetek dela, da je bilo sproščeno vzdušje in da so bili deležni podrobne predstavitve poteka dela in nalog.

8. Vprašanje se je glasilo »Kaj vas je najbolj motilo med integracijo?«. Trije anketiranci so odgovorili da so različni sodelavci delovne procese predstavljali drugače, po svoje, dva sta odgovorila, da je bila integracija predolga in dva, da ni bilo osebe oz. mentorja, na katerega bi se lahko obrnila. Ostali odgovori so bili da so bili deležni nekorektnih odnosov s strani nekaterih sodelavcev, da so premalo delali s svojo skupino, da so imeli premalo informacij in so bili prepuščeni sami sebi, da je bilo prepovedano spraševati stvari ter da je bilo premalo druženja.

9. vprašanje je bilo »Kaj bi pridobili z boljšim sistemom integracije oz. z vključenostjo v program integracije?«. Trije anketiranci so mnenja da bi hitreje postali samostojni, ostali odgovori pa so se glasili: boljši odnos, zaupanje, večja motivacija za delo in hitrejše učenje, hitrejše in bolj učinkovito vključevanje, bili bi boljše usposobljeni in imeli več znanja, imeli bi večjo samozavest, bili bi bolj sposobni in zadovoljni, iskreni odnosi in ekipni duh. En anketiranec ni odgovoril na vprašanje.

10. vprašanje se je glasilo »Kdaj ste se počutili kot enakopraven sodelavec?«. Trije anketiranci so odgovorili da po 3. do 4. mesecih, dva anketiranca da ob prvem operativnem delu oz. ob prvi uporabi prisilnih sredstev, dva anketiranca pa, da šele po 3 letih. Ostali odgovori so bili: po enem letu, po 6 mesecih, po petih letih in ko so bili sprejeti naslednji novinci. En anketiranec je odgovoril da se je vedno počutil enakopravno, dva pa, da se še vedno ne počutita kot enakopravna sodelavca.

11. vprašanje je anketirance spraševalo »Kdaj ste se počutili, da delo opravljate uspešno in samostojno?«. Trije anketiranci so odgovorili da po 2. do 3. letih, trije anketiranci po 1 letu, dva anketiranca da po prvem operativnem delu, en anketiranec po 5 letih in en anketiranec po 6. mesecih. Dva sta odgovorila, da se še vedno ne počutita kot da delo opravljata uspešno in samostojno, en odgovor pa je bil nepopoln.

12. vprašanje je spraševalo »Koliko časa mislite, da je potrebno po osnovnem usposabljanju, za uspešno integracijo v enoto?«. Pri tem vprašanju so si bili odgovori dokaj enotni, 84,6% anketirancev je mnenja, da bi moralo trajati več kot 3 mesece, 15,4% anketirancev pa je mnenja da je do 3 mesece dovolj.

13. vprašanje se je glasilo »Opišite kako ste bili sprejeti v SE (kako ste se počutili, kaj ste pričakovali, kaj ste pogrešali)«. Večina anketirancev je čutilo veliko zadovoljstvo, vendar poudarjajo da niso imeli sprejema kot so ga pričakovali, ampak so bili le poklicani v pisarno, kjer jim je bilo sporočeno, da se sprejeti v enoto, dodeljeni so bili skupini in pričeli z delom. Bili so prepuščeni sami sebi. Sedem anketirancev je pričakovalo, da v enoti vlada boljši timski duh, da so sodelavci in enota bolj povezani, da v enoti vlada boljša klima oz. boljši odnos celotnega kolektiva do sodelavca. Razočarani so nad nekaterimi sodelavci in nad tem, da ni bolj ciljnega usposabljanja.

En anketiranec je celo navajal da je bil sprejet ko neenakopraven član, da je bil na začetku vreden nič oz. še manj.

14. vprašanje je anketirance spraševalo »Ste s procesom integracije na splošno zadovoljni? Kaj bi spremenili ali dodali, da bi potekalo boljše?« Trije anketiranci so na splošno zadovoljni, vendar bi si želeli mentorja in pa boljše odnose znotraj enote. Devet anketirancev ni zadovoljnih, saj menijo, da se z njimi ni nihče ukvarjal, da ni bilo sistematične integracije, da so bili prepuščeni sami sebi in da bi se morali najprej izboljšati odnosi med zaposlenimi. Pogrešajo mentorja, ki bi se ukvarjal z njimi in na katerega bi se lahko obrnili, radi pa bi tudi več delali s skupino, v katero so bili dodeljeni. Poudarjajo pa, da mora biti mentor motiviran za delo z novinci, saj se z nekaterimi novinci dela več, z drugimi pa manj. En anketiranec je poudaril, da je se je z njim veliko ukvarjal vodja skupine, en anketiranec pa ni odgovoril na vprašanje.

V tabeli 33 so prikazani rezultati zaprtih vprašanj iz drugega sklopa anketnega vprašalnika.

*Tabela 33: Rezultati vprašanj iz Likertove lestvice*

	1. Popolno ma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno – niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam	Povprečje
15.1 med procesom integracije sem dobro spoznal organizacijo.	1	4	1	6	1	<b>3,15</b>
15.2 med integracijo sem spoznal vse zaposlene in njihovo vlogo v organizaciji.	1	2	3	4	3	<b>3,46</b>
15.3 med integracijo sem spoznal različne oblike dela ( tudi specialnosti) in jih imel možnost tudi preizkusit.		1	4	5	3	<b>3,77</b>
15.4 med integracijo mi je bilo predstavljeno vsako materialno tehnično sredstvo, ki ga se uporablja in omogočeno rokovanje z njim.		2	6	5		<b>3,23</b>
15.5 med procesom integracije sem imel občutek, da lahko dobim odgovor na vsako vprašanje, ki me je zanimalo.	2	3	4	4		<b>2,77</b>
15.6 v času integracije sem imel občutek, da lahko ob vsakršni težavi prosim nekoga za pomoč.		5	2	6		<b>3,07</b>

se nadaljuje

Tabela 33: Rezultati vprašanj iz Likertove lestvice (nad.)

	1. Popolno ma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno – niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam	Povprečje
15.7 v času integracije sem dobival povratne informacije o svoji uspešnosti.	4	3	5	1		<b>2,46</b>
15.8 med integracijo sem dobil občutek, da sem dobro sprejet v organizacijo.	1	3	6	3		<b>2,85</b>
15.9 pričakovanja pred integracijo so bila večja, kot je bilo realno stanje.			2	3	8	<b>4,46</b>
15.10 če bi mi nudili boljši proces integracije, bi bilo moje delo uspešnejše in učinkovitejše.	1	1		8	3	<b>3,85</b>

Vir: Lastno delo.