“Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027 (PUŠ v delovno okolje 2024-2027) ”

Sklop: B

Analiza kompetenc zaposlenih za optimizacijo vodenja

KONČNO POROČILO

Trajanje projekta: 1. 3. 2025 – 31. 5. 2025

Partner iz delovnega okolja: Mestna občina Murska Sobota (MO MS)

Pedagoška mentorica: doc. dr. Petra Cajnko – FNM UM

Delovna mentorica: Martina Caf Šaruga, MESTNA OBČINA MURSKA SOBOTA

Podporna strokovna oseba: Helena Fošnjar – FNM UM

Sodelujoče študentke: Mia Lebar - Alma Mater Europaea, Zarja Gumilar Papotnik - FF UM, Nika Kovačič Petek – FKKT UM, Laura Denko – FNM UM, Kaja Cajnko - FF UM in Mojca Šeruga – FNM UM

Avtorice končnega poročila: CAJNKO Petra, LEBAR Mia, GUMILAR PAPOTNIK Zarja, KOVAČIČ PETEK Nika, DENKO Laura, CAJNKO Kaja, ŠERUGA Mojca in CAF ŠARUGA Martina.

Založnik: Fakulteta za naravoslovje in matematiko UM

„Projekt sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+).“

Maribor, maj 2025

ZAHVALA

Posebno zahvalo namenjamo dekanu FNM UM, prof. dr. Iztoku Baniču, da nam je dal priložnost in izbral našo prijavno vlogo kot ustrezno ter MO MS, da je bila pripravljena sodelovati v projektu kot zunanji partner.

Prav tako se zahvaljujemo Univerzi v Mariboru, da so omogočili sofinanciranje tega projekta, s pomočjo katerega smo pridobili nova, tako teoretična, kot tudi praktična znanja.

POVZETEK

Projekt *"Analiza kompetenc zaposlenih za optimizacijo vodenja"* je potekal v okviru javnega razpisa *"Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027"* (PUŠ 2024–2027) v sodelovanju med Fakulteto za naravoslovje in matematiko Univerze v Mariboru in Mestno občino Murska Sobota (MO MS). Glavni cilj projekta je bil analizirati kompetence in vedenjske sloge zaposlenih na MO MS ter pripraviti konkretna priporočila za izboljšanje notranje komunikacije, procesov vodenja in razvoja zaposlenih.

Študentke različnih študijskih smeri so skozi metodologijo problemskega učenja povezovale teoretična znanja s praktičnimi izzivi. V marcu 2025 so izvedle začetno raziskovalno delo in se poglobile v teme, kot so motivacija zaposlenih, razvoj kompetenc, statistične metode in vedenjski stili. V aprilu so sodelovale na prenosih znanja pedagoške in delovne mentorice, analizirale podatke, določile vedenjske sloge zaposlenih ter interpretirale rezultate. V maju so oblikovale smernice za optimizacijo vodenja, pripravile grafične prikaze in zaključna priporočila.

Rezultati projekta vključujejo izdelano analizo kompetenc zaposlenih, grafično predstavitev vedenjskih slogov, konkretna priporočila za izboljšanje vodenja ter pripravo celovitega zaključnega poročila. Projekt je prispeval k večji učinkovitosti javne uprave, krepitvi povezovanja med visokošolskim sistemom in delodajalci ter razvoju ključnih kompetenc študentk za vstop na trg dela. Predstavlja primer dobre prakse prenosa akademskih znanj v lokalno okolje ter učinkovitega sodelovanja med izobraževalno in delovno sfero.

Ključne besede: kompetence zaposlenih; vedenjski slogi; optimizacija vodenja; problemsko učenje; razvoj kadrov v javni upravi

KAZALO VSEBINE

1 Povzetek izvedenih aktivnosti 6
1.1 Marec 2025: Začetno raziskovalno delo 6
1.2 April 2025: Prenos znanja in začetek analize 7
1.3 Maj 2025: Oblikovanje smernic in priprava zaključnih vsebin 9
2 Pridobljene kompetence 11
2.1 Splošne kompetence 11
2.2 Poklicno specifične kompetence 12
3 Ključni rezultati projekta 13
3.1 Izdelana analiza kompetenc zaposlenih MO MS 13
3.2 Grafična predstavitev vedenjskih slogov zaposlenih 14
3.3 Izdelane smernice za optimizacijo notranje komunikacije, vodenja in razvoja kadrov 14
3.4 Priprava zaključnega poročila o izvedbi projekta 15
4 Pomen za lokalno/regionalno okolje 15
5 Izvajanje aktivnosti tekom projekta 17
6 Glavne ugotovitve 19
7 Metodologija in izvedba analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na Mestni občini Murska Sobota 22
7.1 Postopek analize 22
7.2 Rezultati analize 23
7.3 Interpretacija 23
7.4 Opis vedenjskih stilov in priporočila za sodelovanje 24
7.4.1 [redacted] *24*
7.4.2 [redacted] *26*
7.4.3 [redacted] *28*
7.4.4 [redacted] *30*
7.4.5 [redacted] *31*
7.4.6 [redacted] *33*
7.4.7 [redacted] *35*
7.4.8 [redacted] *37*
7.4.9 [redacted] *39*
8 GRAFIČNO POROČILO: Vedenjski stili zaposlenih na MO MS 41
9 Skupni profil ekipe Mestne občine Murska Sobota 43
9.1 Povzetek vedenjskih slogov 43

9.2 Timski profil ekipe 44
10 Rezultati in ugotovitve 46
11 Smernice za učinkovitejše vodenje MO MS 48
11.1 Priporočene aktivnosti 51
12 Sklep 52
Literatura in viri 53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vedenjski slogi zaposlenih 23
Tabela 2: Analiza razporeditve vedenjskih slogov zaposlenih v MO MS 43
Tabela 3: Priporočene aktivnosti 51

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vedenjski stili zaposlenih glede na delovna mesta 42

1 Povzetek izvedenih aktivnosti

Projekt je potekal v okviru javnega razpisa **»Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ 2024–2027)«**, in sicer pod **Sklopom B**. Izveden je bil v sodelovanju med **Fakulteto za naravoslovje in matematiko Univerze v Mariboru** ter **Mestno občino Murska Sobota (MO MS)**.

Glavni cilj projekta je bil **analizirati kompetence in vedenjske sloge zaposlenih na MO MS** ter na podlagi pridobljenih rezultatov **pripraviti priporočila** za izboljšanje procesov **vodenja, notranje komunikacije** ter **razvoja kompetenc** zaposlenih.

V projekt so bile vključene študentke različnih študijskih smeri (**kemija, filozofija, pedagogika, fizika, matematika, fizioterapija**), ki so skozi **problemsko učenje** povezovale teoretična znanja s praktičnimi izzivi v lokalnem okolju.

1.1 Marec 2025: Začetno raziskovalno delo

V uvodni fazi projekta so študentke aktivno izvajale **samostojno raziskovalno delo**, pri čemer so sledile sodobnim pedagoškim pristopom, kot sta **obrnjena učilnica** in **formativno spremljanje**. Takšen pristop je študentkam omogočil visoko stopnjo **samostojnosti**, **kritičnega razmišljanja** in **odgovornosti** za lasten učni proces. Vsaka študentka je izbrala specifično raziskovalno področje, ki je bilo neposredno povezano s ključnimi cilji projekta.

Glavne raziskovalne vsebine so bile naslednje:

- **Motivacija in vodenje zaposlenih**: Študentke so analizirale vpliv različnih stilov vodenja na zadovoljstvo, učinkovitost in zavzetost zaposlenih. Poseben poudarek je bil na prepoznavanju, kako način vodenja oblikuje delovno klimo in uspešnost organizacijskih procesov.
- **Razvoj vodstvenih kompetenc**: Preučevale so ključne kompetence, potrebne za uspešno vodenje, kot so **čustvena inteligenca**, **komunikacijske veščine**, **sposobnost strateškega razmišljanja** ter **vodenje sprememb** v organizacijah. Raziskovale so tudi, kako se te kompetence razvijajo v okviru vseživljenjskega učenja.

- **Statistične metode zbiranja in analize podatkov**: Študentke so se seznanile z osnovnimi statističnimi tehnikami, ki so bile potrebne za nadaljnjo analizo podatkov, zbranih preko vprašalnika. Usmerile so se v razumevanje, kako pravilno zbirati, obdelovati in interpretirati kvantitativne podatke v kontekstu raziskovanja človeškega vedenja.

- **Vedenjski stili zaposlenih**: V tem sklopu so študentke poglobljeno preučevale model **Lev/Zajček in Jagnje/Želva**, ki ponuja pomembne uvide v načine, kako posamezniki sprejemajo odločitve, kako komunicirajo in kako se vključujejo v skupinsko delo. Razumele so pomen teh slogov za uspešno delovanje organizacij in za prilagajanje pristopov vodenja.

- **Dobre prakse projektnega dela**: Analizirale so sodobne pristope k načrtovanju in izvedbi projektov, s posebnim poudarkom na pripravi smernic, ki so jasne, uporabne in usmerjene v trajnostno izboljšanje organizacijskih procesov.

Med raziskovanjem so študentke razvijale **sposobnost samostojnega iskanja relevantnih virov** v slovenski in tuji literaturi, **analiziranja znanstvenih člankov** ter **kritičnega povzemanja** ugotovitev. Vsaka izmed njih je svoje delo redno posredovala **pedagoški mentorici**, ki je podajala **formativno povratno informacijo**. Ta je omogočila, da so študentke sproti izboljševale kvaliteto svojega dela, dodatno poglabljale razumevanje obravnavanih vsebin ter razvijale višje ravni **refleksije** in **samoevalvacije**.

Poleg strokovnega raziskovanja so se študentke že v tej fazi učile **povezovanja teoretičnega znanja s praktičnimi izzivi** in **usmerjenega razmišljanja k reševanju problemov**, kar je bilo izjemno pomembno za nadaljnje faze projekta.

Prvi mesec projekta je tako vzpostavil trdne temelje za učinkovito interdisciplinarno sodelovanje in za uspešno realizacijo končnih projektnih ciljev.

1.2 April 2025: Prenos znanja in začetek analize

V mesecu aprilu se je projekt prevesil v drugo fazo, v kateri so študentke pridobljena teoretična znanja začele vsebinsko poglabljati in jih usmerjeno povezovati s praktičnimi izzivi iz delovnega okolja. Ključni poudarek je bil na **prenosu znanja**, **razumevanju organizacijskih procesov** ter **začetku analize podatkov**, pridobljenih od zaposlenih na Mestni občini Murska Sobota (MO MS).

Študentke so aktivno sodelovale na dveh strukturiranih prenosih znanja:

- **Prenos znanja pedagoške mentorice (4. april 2025)**:

Pedagoška mentorica je študentkam predstavila **metode interdisciplinarnega povezovanja znanj** ter izpostavila pomen **prenosa teoretičnih spoznanj v prakso**. V predavanju je poudarila, kako pomembno je, da študentke znanstvena izhodišča aplicirajo na konkretne primere iz prakse ter pri tem razvijajo sposobnost **kritične refleksije** in **inovativnega razmišljanja**. Poseben poudarek je bil namenjen metodam interpretacije vedenjskih vzorcev zaposlenih ter oblikovanju strokovno utemeljenih priporočil za izboljšanje organizacijskih procesov.

- **Prenos znanja delovne mentorice (24. april 2025)**:

Delovna mentorica iz MO MS je predstavila **organizacijsko strukturo občinske uprave**, **ključna področja dela** ter **kompetence**, ki so nujne za učinkovito opravljanje nalog v javnem sektorju. Študentke so pridobile podroben vpogled v praktične izzive, s katerimi se zaposleni na občini vsakodnevno srečujejo. Predstavljene so bile tudi zahteve po razvoju mehkih veščin, kot so **sodelovanje**, **komunikacija** in **sposobnost prilagajanja spremembam**.

Po uspešno izvedenih prenosih znanja so študentke nadaljevale z aktivnim delom:

- **Izvedle so analizo odgovorov na vprašalnik za zaposlene**, ki je bil zasnovan z namenom identifikacije vedenjskih slogov, kompetenc in morebitnih izzivov na področju vodenja in notranje komunikacije.

- **Izračunale so vrednosti na X in Y osi ter polmer za vsak odgovor**, kar je omogočilo **matematično določitev posameznikovega vedenjskega stila**. V ta namen so uporabile znanja iz osnovne statistične analize in metode obdelave podatkov.

- **Določile so vedenjske stile zaposlenih** s pomočjo **priročnika za interpretacijo vedenjskih slogov** (Lev/Zajček, Jagnje/Želva), pri čemer so natančno sledile znanstveno preverjenim kriterijem za razvrščanje zaposlenih.

- **Interpretirale so rezultate in začele oblikovati prve strokovne ugotovitve**, ki so kasneje služile kot osnova za pripravo smernic za optimizacijo vodenja in razvoj kompetenc na MO MS.

Sodelovanje v tej fazi je potekalo izrazito **interaktivno**. Študentke so aktivno reševale probleme, se sproti posvetovale s pedagoško mentorico in delovno mentorico ter povezovale **teoretične koncepte s praktičnimi izzivi** iz konkretnega delovnega okolja.

Posebna pozornost je bila namenjena **razvoju kompetenc za timsko delo**, **interpretaciji kompleksnih podatkov** ter **konstruktivnemu podajanju strokovnih priporočil**. Tekom analize so se študentke naučile tudi prilagajati svoje delo dinamiki projekta in se odzivati na nova spoznanja ter nepredvidene izzive.

April je tako zaznamoval **prehod iz raziskovalne v aplikativno fazo projekta**, v kateri so študentke dokazale visoko raven **samostojnosti**, **natančnosti** in **praktične uporabnosti** svojih akademskih znanj.

1.3 Maj 2025: Oblikovanje smernic in priprava zaključnih vsebin

Mesec maj je predstavljal **zaključno fazo projekta**, v kateri so študentke pridobljena znanja, analize in ugotovitve strnile v **končne rezultate**. Poudarek je bil na **oblikovanju uporabnih priporočil**, **strukturiranju zaključnega poročila** ter **refleksiji o lastnem razvoju** skozi sodelovanje v projektu.

Na podlagi izvedenih analiz so študentke pripravile konkretna priporočila, usmerjena v:

- **Optimizacijo notranje komunikacije**: Predlagale so ukrepe za izboljšanje pretoka informacij med zaposlenimi, prilagojene različnim vedenjskim slogom (npr. bolj strukturirana komunikacija za analitične tipe, hitrejši povzetki za ciljno usmerjene posameznike).

- **Izboljšanje procesov vodenja**: S pomočjo vedenjskih profilov so razvile smernice, kako naj vodje pristopijo k vodenju ekip z raznolikimi vedenjskimi slogi, da bi povečali angažiranost, motivacijo in učinkovitost zaposlenih.

- **Razvoj kompetenc zaposlenih**: Identificirale so ključna področja, kjer je potrebna dodatna podpora pri razvoju mehkih veščin (npr. timsko delo, prilagodljivost, sprejemanje sprememb).

Poleg vsebinskih priporočil so študentke:

- **Sodelovale pri oblikovanju grafičnih prikazov vedenjskih slogov**, pri čemer so uporabile osne sisteme (X in Y os ter polmer), da so jasno ponazorile razporeditev zaposlenih glede na njihovo usmerjenost na naloge, ljudi in hitrost odločanja. Grafični prikazi so vizualno podprli razumevanje dinamike znotraj organizacije in omogočili hitrejšo interpretacijo rezultatov vodstvu MO MS.

- **Izdelale skupne zaključke**, kjer so povezale rezultate analize vedenjskih slogov z organizacijskimi potrebami in trendi v razvoju javne uprave. Poseben poudarek so namenile prednostim timov z različnimi vedenjskimi profili ter tveganjem, ki nastanejo pri neprilagojenem načinu vodenja.

- **Svoje delo nadgradile s predlogi konkretnih ukrepov**, kot so uvedba rednih timskih srečanj, prilagojenih različnim vedenjskim tipom, krepitev povratne informacije na delovnem mestu ter oblikovanje mentorstva za mlajše zaposlene.

Vzporedno z oblikovanjem vsebinskih rezultatov so študentke **redno izvajale formativno spremljanje** lastnega napredka. Reflektirale so o svojem učenju, razvijanju strokovnih kompetenc ter nadgradnji veščin, kot so:

- samostojno načrtovanje dela,
- natančna analiza podatkov,
- pisna in ustna komunikacija strokovnih ugotovitev,
- timsko delo v interdisciplinarnem okolju,
- kritično vrednotenje virov in oblikovanje uporabnih priporočil za prakso.

Vsaka študentka je pripravila tudi **osebno refleksijo** o svojem strokovnem in osebnem napredku, pri čemer so izpostavile pomen praktične izkušnje, povezovanja teorije in prakse ter razvoj veščin, ki bodo ključne pri vstopu na trg dela.

Zaključno je maj prinesel:

- oblikovanje **celovitih smernic za optimizacijo vodenja MO MS**,
- pripravo **grafičnih prikazov** vedenjskih slogov,
- izdelavo **končnega poročila o izvedbi projekta**,
- utrditev ključnih **splošnih** in **poklicno specifičnih kompetenc** vseh sodelujočih študentk.

Študentke so z zavzetim delom dokazale, da lahko teoretična znanja uspešno uporabijo pri reševanju konkretnih izzivov v delovnem okolju, hkrati pa so s svežimi idejami in interdisciplinarnim pristopom pomembno prispevale k izboljšavam v javnem sektorju.

2 Pridobljene kompetence

Skozi sodelovanje v projektu **"Analiza kompetenc zaposlenih za optimizacijo vodenja"** so študentke razvile in nadgradile ključne **splošne** in **poklicno specifične kompetence**, ki so temeljnega pomena za njihovo nadaljnjo akademsko, raziskovalno in poklicno pot. Aktivnosti v okviru projekta so jim omogočile povezovanje teoretičnih spoznanj z realnimi izzivi delovnega okolja ter razvijanje veščin, ki jih sodobni trg dela še posebej ceni.

2.1 Splošne kompetence

Analitično in kritično razmišljanje

Študentke so z analizo vprašalnikov in interpretacijo vedenjskih slogov razvijale sposobnost celovitega razumevanja kompleksnih informacij, njihove logične razčlenitve ter iskanja povezav med različnimi koncepti. Sposobnost kritične presoje virov, interpretacije rezultatov ter sinteze teoretičnih spoznanj v prakso je bila ves čas ključnega pomena za kakovostno izvedbo nalog.

Timsko delo in sodelovanje

Projekt je temeljil na interdisciplinarnem sodelovanju, kar je študentkam omogočilo, da so razvijale sposobnosti timskega dela v heterogenih skupinah. Naučile so se upoštevati različne

poglede, konstruktivno izražati lastno mnenje, se prilagajati dinamiki skupine ter skupaj iskati rešitve, ki so bile sprejemljive za vse člane.

Samostojno načrtovanje dela in spremljanje lastnega napredka

Z uporabo principov **formativnega spremljanja** so študentke skozi celoten projekt samostojno načrtovale svoje naloge, postavljale cilje, spremljale lasten napredek in reflektirale o doseženem. Ta pristop je prispeval k razvoju visoke stopnje odgovornosti in samoregulacije, kar je bistvena kompetenca za vse nadaljnje akademske in poklicne izzive.

Reševanje kompleksnih problemov

Priprava poročila je terjala reševanje realnih in večplastnih problemov, kar je od študentk zahtevalo uporabo divergentnega in konvergentnega mišljenja, sposobnost prilagajanja nepredvidenim situacijam ter iskanje inovativnih in izvedljivih rešitev. Pri tem so se naučile povezovati različna znanja in veščine za doseganje optimalnih rezultatov.

Učinkovita strokovna komunikacija in prilagodljivost

Študentke so razvijale veščine strokovne pisne in ustne komunikacije. Pri pisanju poročil, oblikovanju priporočil in predstavitvi ugotovitev so upoštevale akademske in strokovne standarde. Prilagodljivost v izražanju je bila še posebej pomembna pri prenosu strokovnih vsebin v obliko, ki je bila razumljiva in uporabna za partnerja iz delovnega okolja.

2.2 Poklicno specifične kompetence

Analiza vedenjskih slogov in kompetenc zaposlenih

Na podlagi zbranih podatkov so študentke razvile kompetence analize vedenjskih slogov zaposlenih. Uporabljale so relevantne teoretične modele (npr. Lev/Zajček in Jagnje/Želva) za prepoznavanje ključnih značilnosti posameznikov in dinamike delovnih skupin. S tem so pridobile pomembna znanja za prihodnje delo na področju razvoja kadrov.

Priprava in interpretacija vprašalnikov

Študentke so sodelovale pri pripravi strukturiranega vprašalnika za zaposlene ter pri interpretaciji dobljenih odgovorov. Naučile so se osnov načrtovanja raziskovalnih

instrumentov, oblikovanja vprašanj, analiziranja zbranih podatkov in iskanja statistično relevantnih vzorcev.

Izdelava grafičnih in statističnih prikazov podatkov

S pomočjo statističnih orodij so študentke pripravile grafične prikaze (npr. razporeditev zaposlenih po koordinatah X in Y ter polmeru), kar je zahtevalo razumevanje osnovne statistične obdelave podatkov, vizualizacije informacij in priprave preglednih ter interpretativno uporabnih prikazov.

Priprava strokovnih smernic in priporočil za optimizacijo organizacijskih procesov

Na podlagi analiz so študentke razvile uporabne smernice za izboljšanje notranje komunikacije, vodenja in razvoja kompetenc zaposlenih na MO MS. Pri tem so upoštevale tako znanstvene dokaze kot praktične potrebe organizacije, kar izkazuje njihovo sposobnost apliciranja teoretičnih spoznanj v konkretno prakso.

Prilagajanje dela zahtevam javne uprave

Študentke so se skozi projekt seznanile s posebnostmi delovanja javnega sektorja, zakonodajnimi in organizacijskimi okvirji ter pričakovanji, ki jih ima delovno okolje javne uprave. Prilagajanje priporočil in komunikacije tem specifičnim zahtevam predstavlja pomembno kompetenco za nadaljnje delo v tem segmentu trga dela.

3 Ključni rezultati projekta

Projekt je prinesel vrsto konkretnih in trajnostnih rezultatov, ki bodo pomembno prispevali k izboljšanju organizacijskih procesov in razvoju zaposlenih v Mestni občini Murska Sobota (MO MS). Rezultati projekta so plod interdisciplinarnega sodelovanja med študentkami različnih študijskih programov, pedagoško mentorico in partnerjem iz delovnega okolja. Ključni dosežki so naslednji:

3.1 Izdelana analiza kompetenc zaposlenih MO MS

Na osnovi zbranih podatkov z uporabo posebej oblikovanega vprašalnika so študentke izvedle podrobno analizo kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih. Analiza je temeljila na

prepoznavanju individualnih vedenjskih stilov (Lev/Zajček in Jagnje/Želva) ter na vrednotenju ključnih kompetenc, pomembnih za uspešno delovanje v javni upravi. Analiza je vključila:

- določitev koordinat (X in Y osi) za vsak odgovor,
- izračun polmera,
- razvrstitev zaposlenih glede na identificirane vedenjske sloge,
- interpretacijo značilnosti posameznih vedenjskih slogov v kontekstu delovnih nalog.

S tem je organizacija pridobila celosten vpogled v kompetenčno strukturo zaposlenih, kar omogoča usmerjeno načrtovanje razvoja človeških virov.

3.2 Grafična predstavitev vedenjskih slogov zaposlenih

Rezultati analiz so bili nadgrajeni z vizualnimi grafičnimi prikazi, ki ponazarjajo porazdelitev zaposlenih glede na njihove vedenjske stile. Grafi prikazujejo:

- Razporeditev posameznikov po kvadrantih (npr. usmerjeni k rezultatom, hitremu odločanju, sodelovanju, počasnemu premisleku).
- Skupno dinamiko tima glede na prevladujoče slogovne značilnosti.

Grafična predstavitev omogoča enostavnejše razumevanje vedenjskih razlik med zaposlenimi in nudi orodje za ciljno prilagajanje vodenja in komunikacije.

3.3 Izdelane smernice za optimizacijo notranje komunikacije, vodenja in razvoja kadrov

Na podlagi pridobljenih rezultatov so študentke oblikovale strokovno utemeljene **smernice**, ki vključujejo priporočila za:

- izboljšanje notranje komunikacije v MO MS, prilagojene različnim vedenjskim slogom,
- optimizacijo stilov vodenja glede na prevladujoče značilnosti zaposlenih,
- strukturirano načrtovanje razvoja kompetenc zaposlenih,
- spodbujanje timskega dela in krepitev organizacijske kulture.

Smernice so bile zasnovane tako, da so praktično uporabne in prilagojene specifičnemu kontekstu delovanja javne uprave.

3.4 Priprava zaključnega poročila o izvedbi projekta

Zaključno poročilo celovito povzema izvedene aktivnosti, pridobljene ugotovitve, ključne rezultate in predloge za nadaljnje ukrepanje. Poročilo je oblikovano skladno z zahtevami javnega razpisa **"Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027 (PUŠ 2024–2027)"** ter vključuje:

- opis vseh faz projektnega dela,
- predstavitev uporabljenih metod in pristopov,
- analizo kompetenc in vedenjskih slogov,
- priporočila za nadaljnje izboljšave v MO MS,
- oceno pridobljenih kompetenc študentk.

Zaključno poročilo služi kot pomembno gradivo za partnerja iz delovnega okolja ter kot dokumentacija za evalvacijo učinkov projekta.

4 Pomen za lokalno/regionalno okolje

Projekt predstavlja primer dobre prakse, kjer je prišlo do uspešnega prenosa znanstvenih in strokovnih znanj iz akademskega prostora v lokalno/regionalno okolje. S tem projektom so bili doseženi naslednji pomembni učinki:

- **Krepitev kakovosti dela v javni upravi (MO MS)**

Z analizo kompetenc in pripravo konkretnih priporočil projekt neposredno prispeva k večji učinkovitosti, transparentnosti in zadovoljstvu zaposlenih v javni upravi. Povečana ozaveščenost o vedenjskih slogih omogoča boljše timsko delo, bolj prilagojene stile vodenja in hitrejše reševanje izzivov v organizaciji.

- **Povečevanje povezovanja med visokošolskim sistemom in delodajalci**

Projekt spodbuja sodelovanje med visokošolskimi zavodi in delovnim okoljem, kar omogoča prenos teoretičnih spoznanj v prakso ter krepitev mreženja in pretoka znanja med akademsko sfero in družbenimi institucijami. Študentke so pri tem neposredno izkusile pomen sodelovanja in prilagajanja realnim potrebam trga dela.

- **Razvoj ključnih kompetenc študentk za vstop na trg dela**

Sodelovanje na projektu je študentkam omogočilo razvoj splošnih in poklicno specifičnih kompetenc, ki so nujne za uspešno integracijo na sodoben trg dela. Študentke so pridobile izkušnje v raziskovanju, analizi, pisanju strokovnih dokumentov in sodelovanju z delodajalci, kar pomembno zvišuje njihovo zaposljivost.

- **Krepitev odzivnosti izobraževalnega sistema na potrebe družbe**

Projekt je pokazal, da lahko visokošolski zavodi proaktivno odgovarjajo na potrebe družbe in gospodarstva. Povezovanje študija z aktualnimi izzivi v lokalnem okolju krepi relevanco študijskih programov ter prispeva k razvoju trajnostnih, inovativnih in vključujočih praks v širšem družbenem prostoru.

Projekt je v celoti dosegel zastavljene cilje. Predstavlja model uspešnega povezovanja znanstvenega raziskovanja, pedagoškega dela in praktične uporabnosti rezultatov v lokalni skupnosti.

Pomen projekta presega zgolj obravnavano organizacijo, saj ponuja prenosljive rešitve in modele dela, ki so uporabni v širšem družbenem in organizacijskem kontekstu.

Projekt je tako prispeval k:

- razvoju kompetenc bodočih strokovnjakov,
- optimizaciji vodenja in komunikacije v javni upravi,
- povezovanju visokošolskega prostora z realnimi potrebami okolja,
- ustvarjanju temeljev za nadaljnje izboljšave v organizacijski kulturi in razvoju kadrov.

5 Izvajanje aktivnosti tekom projekta

Izvajanje projektnih aktivnosti je bilo razdeljeno v tri ključne sklope, ki so potekali v skladu s cilji in načrtom projekta **"Analiza kompetenc zaposlenih za optimizacijo vodenja"**.

Aktivnost 1: Izvajanje projektnih aktivnosti

V okviru prve aktivnosti so študentke, v sodelovanju s pedagoško mentorico in delovno mentorico, izvedle vrsto nalog, usmerjenih v sistematično analizo kadrovskih kompetenc v **Mestni občini Murska Sobota (MO MS)**. Glavne izvedene aktivnosti so bile:

- **Izvedena analiza kompetenc zaposlenih**

Študentke so s pomočjo strukturiranega vprašalnika zbrale podatke o vedenjskih slogih zaposlenih. Na podlagi pridobljenih odgovorov so izvedle natančno analizo, vključno z izračunom koordinat na X in Y osi ter določitvijo polmera vsakega posameznika. Ti podatki so omogočili klasifikacijo zaposlenih v različne vedenjske stile (Lev/Zajček, Jagnje/Želva, nevtralni slog).

- **Določitev vedenjskih slogov zaposlenih**

S pomočjo priročnika o vedenjskih slogih so študentke sistematično določile slog vsakega zaposlenega ter analizirale njihove ključne značilnosti. To je omogočilo oblikovanje ciljno usmerjenih priporočil za optimizacijo komunikacije in vodenja znotraj organizacije.

- **Priprava smernic za optimizacijo vodenja MO MS**

Na podlagi izvedenih analiz so bile razvite strokovne smernice za vodstvo MO MS. Smernice vsebujejo priporočila za prilagoditev stilov vodenja vedenjskim slogom zaposlenih, predloge za izboljšanje notranje komunikacije in ukrepe za razvoj kompetenc, skladno z aktualnimi potrebami organizacije.

S tem je bil vzpostavljen temelj za ciljno in trajnostno upravljanje človeških virov v organizaciji.

Aktivnost 2: Prenos znanja pedagoškega mentorja v delovno okolje

V sklopu druge aktivnosti je bila izvedena vsebinsko bogata in strokovno podprta predstavitev pedagoškega mentorja:

- **Prenos znanja pedagoške mentorice (4. april 2025)**

Pedagoška mentorica je izvedla prenos znanja z naslovom *"Vedenjski stili in razvoj kompetenc za uspešno organizacijsko delovanje"*. Predstavitev je vključevala temeljite razlage o značilnostih različnih vedenjskih slogov, pomenu razumevanja individualnih razlik v organizacijskem okolju ter pristopih k učinkovitemu razvoju kompetenc zaposlenih.

- **Predstavitev mednarodnih trendov razvoja kompetenc**

Študentkam in predstavnikom delovnega okolja so bili predstavljeni sodobni pristopi in trendi na področju razvoja vodstvenih kompetenc, komunikacijskih veščin in timskega dela. Vključeni so bili primeri dobrih praks iz tujine, ki podpirajo trajnostni razvoj kadrov in inovativne pristope k vodenju.

- **Spodbujanje interdisciplinarnega povezovanja znanj**

Prenos znanja je posebej poudaril pomen povezovanja različnih strokovnih disciplin in prenosa teoretičnih spoznanj v reševanje konkretnih organizacijskih izzivov.

Aktivnost je prispevala k nadgradnji strokovnega znanja zaposlenih MO MS in izboljšanju pripravljenosti študentk na praktično delo v javni upravi.

Aktivnost 3: Prenos znanja partnerja iz delovnega okolja na visokošolski zavod

Tretja aktivnost je predstavljala ključen most med prakso in akademskim okoljem:

- **Prenos znanja delovne mentorice (24. april 2025)**

Delovna mentorica je študentkam in pedagoški mentorici predstavila **organizacijsko strukturo MO MS**, vključno s pristojnostmi posameznih oddelkov, ter izpostavila ključne kompetence, ki jih organizacija prepoznava kot nujne za učinkovito delovanje. Poudarjeni so bili tudi aktualni izzivi, s katerimi se občina sooča pri upravljanju s človeškimi viri.

- **Izpostavitev povezave med teorijo in prakso**

V razpravi so bile identificirane ključne točke povezovanja teoretičnih znanj s praktičnimi izzivi na področju upravljanja zaposlenih, vodenja sprememb in optimizacije komunikacijskih tokov.

- **Pogovor o potrebah in pričakovanjih delovnega okolja**

Na podlagi predstavljenih izzivov so bile oblikovane skupne ugotovitve o nadaljnjih razvojnih potrebah MO MS in priložnostih za nadaljnje sodelovanje z visokošolskim zavodom.

Aktivnost je prispevala k razumevanju realnega delovnega okolja pri študentkah ter omogočila visokošolskemu zavodu, da še bolje prilagodi izobraževalne vsebine potrebam delodajalcev.

6 Glavne ugotovitve

Projekt *Analiza kompetenc zaposlenih za optimizacijo vodenja* je prinesel pomembne rezultate za vse vključene deležnike: delovno okolje, visokošolski zavod in vključene študente.

Rezultati za delovno okolje

Za Mestno občino Murska Sobota (MO MS) so bila oblikovana **strokovna priporočila** za optimizacijo vodenja zaposlenih, prilagojena ugotovljenim vedenjskim slogom. Smernice temeljijo na analizi notranje dinamike organizacije, ki je razkrila pretežno stabilne, premišljene in sodelovalno naravnane stile zaposlenih. Pripravljena priporočila vključujejo konkretne ukrepe za:

- izboljšanje notranje komunikacije,
- učinkovitejše timsko delo,
- prilagajanje vodenja potrebam posameznih vedenjskih slogov,
- razvoj kompetenc, ki so ključne za doseganje strateških ciljev občine v prihodnosti.

S tem se krepi trajnostni razvoj človeških virov in dolgoročna učinkovitost delovanja MO MS.

Rezultati za visokošolski zavod

Projekt je pomembno prispeval h **krepitvi povezav med akademskim okoljem in prakso**. Študentke so imele priložnost neposrednega vpogleda v delovanje javne uprave, kar je omogočilo visokošolskemu zavodu, da:

- preveri ustreznost svojih izobraževalnih vsebin glede na realne potrebe delovnega okolja,
- okrepi sodelovanje s partnerji iz prakse,

- promovira model problemskega učenja kot učinkovit pristop k razvoju kompetenc,
- pridobi dragocene povratne informacije za nadaljnji razvoj študijskih programov.

S tem se krepi sposobnost visokošolskega sistema, da se proaktivno odziva na potrebe lokalne skupnosti in trga dela.

Rezultati za študente

Za vključene študentke je sodelovanje na projektu pomenilo pomemben korak v **razvoju analitičnih, raziskovalnih in komunikacijskih kompetenc**. Pridobile so:

- izkušnje v praktičnem delu na realnih izzivih iz delovnega okolja,
- veščine analize podatkov, interpretacije rezultatov in priprave strokovnih poročil,
- sposobnosti učinkovite pisne in ustne komunikacije strokovnih ugotovitev,
- razumevanje dinamike timskega dela in pomena interdisciplinarnega pristopa pri reševanju kompleksnih problemov,
- spretnosti pri oblikovanju konkretnih rešitev za izboljšanje procesov v organizacijah.

Projektno delo jim je omogočilo razvoj kompetenc, ki so ključne za uspešen vstop na trg dela in nadaljnje strokovno uveljavljanje.

Ugotovitve iz prenosa znanja pedagoške mentorice (4. april 2025)

Na prenosu znanja, ki ga je izvedla pedagoška mentorica, so študentke in predstavniki MO MS pridobili pomembne vpoglede v:

- **Organizacijo kot sistem**, ki mora upoštevati individualne razlike zaposlenih glede na njihove vedenjske sloge.
- **Pomen razvoja kompetenc zaposlenih** za uspešno delovanje organizacij v sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju.
- **Vlogo timskega dela in učinkovite komunikacije** pri doseganju organizacijskih ciljev.
- **Sodobne pristope k vodenju**, ki temeljijo na razumevanju vedenjskih razlik, prilagodljivosti in empatičnem pristopu k zaposlenim.

Prenos znanja je poudaril pomen povezovanja akademskih teorij z reševanjem konkretnih praktičnih izzivov.

Ugotovitve iz prenosa znanja delovne mentorice (24. april 2025)

Prenos znanja, ki ga je izvedla delovna mentorica, je študentkam omogočil, da so:

- **Spoznale organizacijsko strukturo MO MS**, vključno z glavnimi področji delovanja občinske uprave.
- **Razumele specifične kompetence**, ki so ključne za uspešno delovanje v lokalni skupnosti (npr. pravne veščine, komunikacijske spretnosti, sposobnost strateškega načrtovanja in dela z ljudmi).
- **Pridobile uvid v praktične izzive**, s katerimi se zaposleni na občini srečujejo v vsakodnevnem delu, ter možnosti za njihovo učinkovitejše reševanje.

Predstavitev delovnega okolja je pomembno prispevala k realističnemu razumevanju potreb delodajalcev ter k večji usmerjenosti študentk v razvoj uporabnih znanj in veščin.

Ugotovitve iz analize vedenjskih slogov zaposlenih

Analiza odgovorov zaposlenih je razkrila naslednje ključne ugotovitve:

- **Večina zaposlenih izkazuje slog "Jagnje/Želva"**, kar pomeni, da so zaposleni pretežno usmerjeni v stabilnost, natančnost, premišljenost in skrb za dobre odnose v delovnem okolju.
- **Organizacijska kultura** MO MS se odraža v potrebi po:
    - strukturiranih pristopih,
    - jasnih procedurah,
    - postopnem uvajanju sprememb.
- **Poudarjena je bila potreba po vodenju, ki spodbuja varno delovno okolje**, omogoča odprto komunikacijo ter spoštuje potrebo zaposlenih po času za prilagajanje spremembam.

Ti rezultati omogočajo bolj ciljno usmerjeno vodenje, ki upošteva specifične vedenjske značilnosti zaposlenih ter s tem povečuje organizacijsko učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

7 Metodologija in izvedba analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na Mestni občini Murska Sobota

Za potrebe projekta smo izvedli natančno analizo kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na Mestni občini Murska Sobota (MO MS). Postopek je temeljil na kvantitativni obdelavi podatkov, pridobljenih z uporabo standardiziranega vprašalnika, katerega metodologija sledi preverjenim modelom organizacijskega vedenja.

7.1 Postopek analize

Vsak udeleženec je izpolnil vprašalnik, ki meri prisotnost štirih osnovnih vedenjskih slogov: Lev, Jagnje, Zajček in Želva. Na osnovi odgovorov smo za vsakega zaposlenega izračunali:

- **Vrednost na X-osi**, ki prikazuje usmerjenost zaposlenega:
    - Pozitivne vrednosti označujejo **usmerjenost nase** (npr. ambicioznost, tekmovalnost).
    - Negativne vrednosti označujejo **usmerjenost na druge** (npr. skrb za sodelavce, timsko delo).
- **Vrednost na Y-osi**, ki prikazuje hitrost odločanja:
    - Pozitivne vrednosti kažejo na **hitro odločanje** (impulzivnost, agilnost).
    - Negativne vrednosti kažejo na **počasno odločanje** (premišljenost, previdnost).
- **Polmer**, ki predstavlja **intenzivnost** izraženega vedenjskega sloga. Večja vrednost polmera pomeni izrazitejšo prisotnost slogovnih značilnosti.

Na podlagi izračunanih koordinat in polmera smo določili **primarni vedenjski slog** vsakega zaposlenega. Ta slog je bil klasificiran glede na kvadrant, v katerem se nahajajo vrednosti X in Y.

7.2 Rezultati analize

Tabela 1: Vedenjski slogi zaposlenih

Delovno mesto	X os	Y os	Polmer	Vedenjski slog
[redacted]	-9	-1	9	Jagnje/Želva
[redacted]	1	–3	3	Jagnje/Zajček
[redacted]	–9	7	11	Lev/Želva
[redacted]	9	1	9	Lev/Zajček
[redacted]	0	0	0	Mešani (nevtralni)
[redacted]	–16	0	16,00	Želva
[redacted]	–14	–6	15,23	Jagnje/Želva
[redacted]	–10	–6	11,66	Jagnje/Želva
[redacted]	–5	–10	11,18	Jagnje/Želva

Vir: lasten

Legenda: A, B, C, D – dosežene vrednosti štirih stilov; X, Y – koordinati na grafikonu (X: usmerjenost nase (+) vs. na druge (–); Y: hitrost odločanja hitra (+) vs. počasna (–)); **Polmer** – intenziteta (oddaljenost od središča koordinatnega sistema); **Vedenjski slog** – kombinacija (Lev/Zajček, Lev/Želva, Jagnje/Zajček, Jagnje/Želva).

7.3 Interpretacija

4 od 9 zaposlenih, ki so pristopili k analizi izkazuje slog **Jagnje/Želva**, kar pomeni:

- Poudarjeno usmerjenost na druge (negativne vrednosti X),
- Previdno in počasno odločanje (negativne vrednosti Y),
- Predanost sodelovanju, natančnost, stabilnost in zanesljivost.

Ostali odražajo:

- večjo usmerjenost nase,
- hitrejše odločanje,
- samostojnost, ciljno naravnanost, odločnost.

En posameznik se nahaja **v središču koordinatnega sistema** (0,0) in izraža **mešan, nevtralni slog**, kar pomeni fleksibilnost in prilagodljivost, brez izrazite preferenčne usmeritve.

Izvedena analiza je omogočila natančno razumevanje osebnostne in vedenjske strukture zaposlenih na MO MS. Ugotovitve so bile ključne pri oblikovanju:

- **individualiziranih priporočil** za sodelovanje z zaposlenimi,
- **smernic za optimizacijo vodenja**, ki upoštevajo specifične potrebe glede komunikacije, odločanja in načina dela v organizaciji.

Pristop je s svojo kombinacijo kvantitativne analize in kvalitativne interpretacije zagotovil trdno podlago za nadaljnje razvojne aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri v Mestni občini Murska Sobota.

7.4 Opis vedenjskih stilov in priporočila za sodelovanje

7.4.1 [redacted]

Vedenjski slog: *Jagnje/Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izraža vedenjski slog Jagnje/Želva, kar pomeni, da v delovnem okolju postavlja v ospredje **harmonijo, stabilnost in varnost**. Pri svojem delu izkazuje **visoko mero strpnosti, empatije in skrbnosti**, saj mu je pomembno, da odnosi s sodelavci temeljijo na **spoštovanju in zaupanju**.

Odločitve sprejema **premišljeno in previdno** – nikoli impulzivno. Pred vsakim korakom si želi **dobro razumeti kontekst**, preveriti morebitna tveganja in poskrbeti, da spremembe ne ogrožajo stabilnosti sistema.

Njegovo delo zaznamuje **natančnost, metodičnost in postopnost**. Je **izredno odgovoren** in bo vsako nalogo zaključil šele, ko bo prepričan, da so bili upoštevani vsi pomembni vidiki.

Vendar pa lahko njegova potreba po **varnosti in preverjanju** včasih privede do **odlašanja pri sprejemanju odločitev**, zlasti v dinamičnih okoljih, kjer so pričakovane hitre spremembe.

Prednosti:

- Skrb za stabilnost in trajnost rešitev.
- Zanesljivost in odgovornost.
- Visoka raven spoštljivosti in lojalnosti.
- Odlična podpora pri delu v timu.

Izzivi:

- Previdnost lahko upočasni procese odločanja.
- Težje sprejemanje hitrih sprememb in večje nepredvidljivosti.
- Potreba po jasnih strukturah in varnem okolju za optimalno delovanje.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Vzpostavite zaupanje in varno okolje:**

Za učinkovito sodelovanje je ključno, da mu zagotovite okolje, kjer se počuti varnega in slišanega. Pri komunikaciji uporabite spoštljiv ton, bodite potrpežljivi in odprti za njegova vprašanja ali pomisleke.

- **Postopno uvajajte spremembe:**

Novosti predstavite postopoma. Razložite smisel in dolgoročne koristi sprememb. Predstavite spremembe kot nadgradnjo obstoječega sistema, ne kot radikalno prekinitev s preteklostjo.

- **Dajte čas za premislek:**

Ne silite ga v hitro odločanje. Pustite mu prostor za temeljito analizo in notranje sprejetje novih idej. Če je možno, mu vnaprej posredujte gradivo, da ga lahko v miru preuči.

- **Poudarite koristi za skupino:**

Ker mu veliko pomeni dobrobit ekipe, pri predlogih izpostavite, kako bodo spremembe izboljšale timsko dinamiko, zmanjšale obremenitve za sodelavce ali prispevale k stabilnosti organizacije.

- **Pohvalite odgovorno delo:**

Redno priznavajte njegov prispevek k stabilnosti in kakovosti dela. Pohvale naj bodo konkretne, npr.: "Cenim tvojo natančnost in premišljenost pri pripravi predloga, ki nam je pomagal predvideti tveganja."

- **Strukturirajte sodelovanje:**

Delo naj bo jasno strukturirano – z vnaprej določenimi cilji, postopki in roki. To mu bo dalo občutek predvidljivosti in nadzora nad situacijo.

7.4.2 [redacted]

Vedenjski slog: Jagnje/Zajček

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izraža vedenjski slog Jagnje/Zajček, kar pomeni, da kombinira **odločnost, organizacijsko natančnost in premišljenost**.

V delovnem okolju jo vodi **želja po doseganju visokih standardov**, a hkrati ohranja **previden pristop k uvajanju sprememb**. Njene odločitve temeljijo na **faktografskih dokazih, natančnih analizah in sistematičnem razmisleku**.

Je naravno **usmerjena k rezultatom**, vendar nikoli na račun stabilnosti – najprej želi razumeti vse vidike problema, šele nato ukrepa. Pri svojem delu pogosto uporablja **analitične metode** in se drži preverjenih postopkov.

Ker ji je pomembno, da so odločitve **logične in premišljene**, lahko v hitrih, nejasnih situacijah postane previdna ali zadržana.

Prednosti:

- Visoka analitična sposobnost in organizacijska struktura.
- Osredotočenost na cilje in rezultate.
- Natančnost in skrb za kakovost izvedbe.
- Premišljeno in odgovorno sprejemanje odločitev.

Izzivi:

- Ne mara površnosti ali nepremišljenih odločitev.
- Spremembe uvaja postopno in po skrbnem pregledu.
- Ob hitrih in nejasnih spremembah potrebuje dodatno prilagajanje.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Podprite z dejstvi in podatki:**

Pri predlogih bodite pripravljeni zagotoviti jasne dokaze, analize in konkretne primere. Njeno zaupanje boste pridobili z natančno utemeljenimi informacijami.

- **Komunicirajte sistematično:**

Komunikacija naj bo logično strukturirana in pregledna. Predstavite korake, kako bo projekt potekal, katere faze so predvidene in katere kazalnike uspešnosti boste uporabili.

- **Pustite čas za premislek:**

Spoštujte njen način odločanja. Čeprav je usmerjena v rezultate, ne mara biti priganjana. Dovolite ji čas za temeljito analizo, s čimer se bodo njene odločitve utrdile.

- **Poudarite dolgoročne učinke:**

Poudarite, kako bodo vaše rešitve dolgoročno koristile organizaciji in pripomogle k stabilnosti, učinkovitosti ali zmanjšanju tveganj.

- **Izogibajte se nepotrebni improvizaciji:**

Lev/Želva stila motijo nenadne spremembe brez načrta. Če pride do spremembe, jo pravočasno obvestite in vključite v prilagoditev načrta.

- **Priznajte dosežke:**

Pohvalite natančno opravljeno delo, še posebej, če gre za uspešno izvedbo kompleksne naloge, ki je zahtevala veliko načrtovanja in analize.

7.4.3 [redacted]

Vedenjski slog: *Lev/Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izkazuje **vedenjski slog Lev/Želva**, kar pomeni, da združuje **prijaznost, dostopnost in optimizem**, skupaj z **energijo hitrega odzivanja**. Takšna oseba stremi k **ustvarjanju harmonije** v timu in si prizadeva, da bi bile potrebe drugih upoštevane. Hkrati pa jo žene **želja po aktivnem sodelovanju**, zato rada hitro pristopi k reševanju problemov.

Njena komunikacija je **topla, spodbudna in včasih impulzivna**. V ospredju so **odnosi**, medtem ko so analitične podrobnosti lahko nekoliko manj v njenem fokusu. Svojo vlogo dojema skozi **gradnjo pozitivnega timskega duha** in **motivacijo sodelavcev**.

Prednosti:

- Visoka sposobnost vzpostavljanja zaupanja in pozitivne klime.
- Entuziazem in hitra prilagodljivost.
- Usmerjenost k sodelovanju in podpori drugim.
- Sposobnost analitičnega reševanja manjših operativnih izzivov.

Izzivi:

- Lahko spregleda analitične podrobnosti in dolgoročne posledice.
- Zaradi želje po ugajanju se težje sooča s konflikti.
- Hitro sprejemanje odločitev lahko vodi v prenagljenost.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Vzpostavite prijazno in motivacijsko okolje:**

Zagotovite odprto in sproščeno komunikacijo. Višji svetovalec se najbolje počuti v pozitivnem, neformalnem vzdušju, kjer lahko izrazi svoje ideje brez strahu pred kritiko.

- **Poudarjajte vpliv na skupno dobro:**

Pokažite, kako posamezni ukrepi prispevajo k splošnemu zadovoljstvu ekipe ali strank. Osebam s slogom Lev/Želva je pomembno vedeti, da njihove odločitve izboljšujejo odnose v timu.

- **Pomagajte pri strukturiranju nalog:**

Ker lahko zaradi osredotočenosti na odnose spregledajo določene podrobnosti, je koristno, da jim pomagate oblikovati jasne korake in mejnike nalog.

- **Podprite hitre pobude, a usmerjajte pozornost:**

Spodbujajte njihovo iniciativnost, vendar jih hkrati nežno usmerjajte k preverjanju realnih možnosti izvedbe idej.

- **Nadgrajujte z refleksijo:**

Po zaključku naloge jih povabite k razmisleku o procesu – kaj je šlo dobro, kaj bi naslednjič izboljšali. To bo pomagalo, da ohranijo visoko raven samorefleksije.

- **Izražajte priznanje:**

Pohvala in priznavanje prispevkov bosta okrepila njihovo motivacijo in občutek pripadnosti ekipi.

7.4.4 [redacted]

Vedenjski slog: *Lev/Zajček*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izkazuje **vedenjski slog Lev/Zajček**, kar pomeni, da združuje **usmerjenost k rezultatom** in **hiter, energičen odziv** na naloge. Je naravna voditeljica, ki **hitro prepoznava cilje** in jih želi **učinkovito doseči**. Njeno delovanje je pogosto **odločno, ambiciozno** in **usmerjeno v akcijo**.

Zaradi njene kombinacije **dominantnosti in entuziazma** se hitro vključi v nove projekte, sprejema odločitve na podlagi osnovnih informacij in pričakuje od ekipe podobno dinamiko. Pogosto vidi širšo sliko in želi premikati meje z inovativnimi idejami. Vendar pa lahko zaradi usmerjenosti v hitrost kdaj spregleda **nekaj detajlov** ali se **prenaglo loti realizacije**.

Prednosti:

- Hitro sprejemanje odločitev in energično vodenje.
- Usmerjenost v cilje in dosežke.
- Inovativnost in spodbujanje sprememb.
- Motivacija in sposobnost vodenja tima v dinamičnih pogojih.

Izzivi:

- Tveganje prenagljenega odločanja brez zadostne analize.
- Manj pozornosti na detajle in postopnost.
- Nezmožnost počasnega temeljitega premisleka v zelo kompleksnih situacijah.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Bodite jasni in ciljno usmerjeni:**

V komunikaciji z njo se osredotočite na rezultate. Predstavite predloge hitro in jedrnato, z jasnim poudarkom na doseganju ciljev.

- **Podpirajte inovacije:**

Dajte ji prostor za izražanje ustvarjalnih zamisli. Njena sposobnost hitrega generiranja idej je pomembna prednost, zato jo spodbujajte k inovacijam.

- **Pomagajte pri preverjanju detajlov:**

Občasno ji ponudite podporo pri pregledu drobnih podrobnosti in postopkov, da se izognete tveganjem zaradi prenagljenosti.

- **Priznajte dosežke:**

Ker ji veliko pomenijo rezultati, pohvalite hitro in uspešno realizirane naloge. Pohvala za dosežen cilj bo še dodatno povečala njeno motivacijo.

- **Uskladite pričakovanja glede hitrosti:**

Vnaprej se dogovorite o časovnici nalog. S tem boste zagotovili, da bo dinamika tima usklajena z njenim hitrim tempom, hkrati pa boste pravočasno zaznali potrebo po podrobnejšem pregledu.

- **Spodbujajte strateško razmišljanje:**

Pomagajte ji ohranjati širšo perspektivo: občasno jo spomnite, naj ob hitrih akcijah preveri dolgoročne posledice svojih odločitev.

7.4.5 [redacted]

Vedenjski slog: *Mešani (nevtralni)*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izkazuje **nevtralen oziroma mešani vedenjski slog**, kar pomeni, da je njegova sposobnost **prilagajanja situaciji** izjemna prednost. Ni izrazito usmerjen niti na rezultate niti na odnose, niti ne kaže izrazite hitrosti ali počasnosti pri odločanju. Takšna nevtralnost mu omogoča, da deluje **prožno** in **pragmatično**, pri čemer se lahko v

različnih okoliščinah usmeri bodisi v cilje bodisi v sodelovanje z drugimi, odvisno od zahtev situacije.

Njegov slog delovanja je **uravnotežen**, **analitičen** in pogosto **prilagojen okoliščinam**, zato lahko učinkovito deluje tako v hitrih, dinamičnih pogojih kot tudi v strukturiranih in premišljenih postopkih.

V timu pogosto deluje kot **posrednik**, ki zna uravnotežiti različne pristope in zagotoviti, da dinamika skupine ostane stabilna.

Prednosti:

- Visoka **prilagodljivost** in **fleksibilnost.**
- Sposobnost **presojanja situacije** in **prilagajanja slogu.**
- Uravnoteženo odločanje glede na potrebe okolja.
- Sposobnost **posredovanja** in **reševanja konfliktov** na konstruktiven način.

Izzivi:

- Zaradi pomanjkanja izrazite usmeritve lahko včasih okleva pri sprejemanju odločitev.
- V zelo zahtevnih situacijah lahko pokaže potrebo po dodatni usmeritvi ali jasnosti glede prioritet.
- V timu lahko deluje nekoliko **neopazno**, če njegova prilagodljivost ni ustrezno prepoznana in uporabljena.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Opredelite jasna pričakovanja:**

Zaradi njegove nevtralnosti je pomembno, da mu jasno predstavite cilje, roke in pričakovanja. Tako boste zagotovili, da njegova prilagodljivost deluje v pravo smer.

- **Ponudite različne možnosti delovanja:**

Zaradi visoke prilagodljivosti mu lahko zaupate naloge, ki zahtevajo bodisi natančnost bodisi hitro ukrepanje. Omogočite mu izbiro pristopa glede na konkretne okoliščine.

- **Spodbujajte k odločnosti:**

Če opazite oklevanje, ga usmerjajte z vprašanji o prednostih in slabostih različnih možnosti. To mu bo pomagalo hitreje oblikovati in sprejeti odločitev.

- **Prepoznajte njegovo vlogo kot posrednika:**

Zaradi sposobnosti prilagajanja in povezovanja različnih slogov je lahko odličen člen v timu za mediacijo ali iskanje kompromisov v spornih situacijah.

- **Ohranjajte odprto komunikacijo:**

Z njim vzpostavite odprto in iskreno komunikacijo. Nevtralni slog lahko najbolje zasije v okolju, kjer se ceni iskrenost in preglednost v odnosih in nalogah.

- **Uporabljajte ga strateško:**

Ko potrebujete osebo, ki se zna prilagoditi in zavzeti vlogo, ki jo situacija zahteva (vodja, posrednik, analitik), mu ponudite možnost, da se izkaže.

7.4.6 [redacted]

Vedenjski slog: *Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] izkazuje vedenjski slog **Želva**, ki združuje **skrb za druge**, **potrebo po harmoniji** ter **temeljitost in previdnost pri odločanju**. Takšni posamezniki so **izjemno zanesljivi**, **odgovorni** in **predani** svojemu delu. Njihovo delovanje temelji na **želji po stabilnosti**, **spoštovanju pravil** in **iskanju soglasja** v timu.

Njegov slog je **usmerjen v ohranjanje pozitivnih odnosov** in **preprečevanje konfliktov**, hkrati pa si prizadeva, da so odločitve premišljene, dobro utemeljene in sprejete šele po temeljiti analizi vseh informacij.

Novosti sprejema **zadržano** – potrebuje čas, da jih razume in jih umesti v obstoječo strukturo.

Prednosti:

- Visoka **skrbnost** in **temeljitost** pri izvajanju nalog.
- Sposobnost **gradnje pozitivnih odnosov** v timu.
- **Premišljenost** in **doslednost** pri odločanju.
- **Odpornost na impulzivne pritiske** – vedno išče stabilne rešitve.
- **Zanesljivost** in **lojalnost** do organizacije.

Izzivi:

- Pojavi se lahko **odpornost do sprememb**, še posebej, če niso dovolj obrazložene.
- Včasih lahko **predolgo odlaša z odločitvijo**, da bi se izognil morebitnim napakam.
- Lahko postane **preveč zaščitniški** do obstoječih procesov in okolja.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Vzpostavite prijazno in podporno komunikacijo:**

V interakciji z njim ohranjajte **prijazen, spoštljiv in umirjen ton**. Poudarite pomembnost njegovih prizadevanj za stabilnost in harmonijo v timu.

- **Predstavite spremembe postopno:**

Če želite uvesti novosti, jih predstavite **korak za korakom**, skupaj z jasnimi razlagami koristi za organizacijo in zaposlene.

- **Pustite mu čas za premislek:**

Ne pričakujte hitrih odločitev. Spoštujte njegovo potrebo po **temeljitem razmisleku** in **analizi** vseh možnosti, preden sprejme odločitev.

- **Cenite njegovo doslednost:**

Pohvalite njegovo **doslednost, skrbnost** in **odgovorno ravnanje**. Redno ga obveščajte o napredku, saj ga občutek vključenosti dodatno motivira.

- **Poudarjajte dolgoročne koristi:**

Ko uvajate spremembe ali nove projekte, poudarite, kako bodo te spremembe **prispevale k dolgoročni stabilnosti** in **povečanju učinkovitosti**.

- **Spodbujajte odprto razpravo:**

Vključite ga v načrtovanje in iskanje rešitev. Zaradi njegove skrbnosti bo prinesel **dragocen vpogled** v morebitne pasti in predlagal izboljšave.

- **Ne silite ga v konfliktne situacije:**

V konfliktnih situacijah delujte **mediatorsko** in poskrbite, da se počuti varno in podprto, saj mu odprtih sporov ni prijetno reševati.

7.4.7 [redacted]

Vedenjski slog: *Jagnje/Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] kaže značilen slog **Jagnje/Želva**, kar pomeni, da je oseba **visoko premišljena, natančna in strukturirana**, pri čemer v središče svojega delovanja postavlja **stabilnost, odgovornost in skrb za podrobnosti**.

Njeno delo zaznamuje **temeljitost**, **analitičnost** in **strogo spoštovanje pravil in postopkov**.

Je **usmerjena v sodelovanje**, pri tem pa se drži preverjenih pristopov in rešitev. Pred sprejemanjem odločitev si **vzame čas za zbiranje informacij**, **analizo tveganj** in **presojanje posledic**, saj nerada ravna impulzivno. Njena predanost kakovosti dela in standardom jo naredi **dragocen člen** vsakega tima.

Prednosti:

- Izjemna **natančnost** in **doslednost** pri izvajanju nalog.
- **Visoka stopnja analitičnosti** in skrb za **skladnost s predpisi.**
- **Predvidljivost** in **stabilnost** v delovnih procesih.
- **Odlična sposobnost zaznavanja tveganj** in **potrebe po izboljšavah.**

- **Spoštovanje pravilnosti in etičnih standardov.**

Izzivi:

- **Zadržanost do sprememb**, če niso dovolj podprte z dejstvi.
- **Potreba po daljšem času za odločanje**, saj vsako možnost skrbno preuči.
- Včasih lahko postane **preveč rigidna** pri sledenju pravilom, kar oteži prilagoditev hitrim spremembam.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Podprite jo z dokazi in podatki:**

Predstavite svoja stališča na **podlagi dejstev, analiz in dokumentacije**. To ji bo omogočilo, da oceni predloge z vidika skladnosti in kakovosti.

- **Ohranjajte strukturirano komunikacijo:**

Komunikacija naj bo **jasna, logična in dobro organizirana**. Predstavite ji postopke in pričakovanja v vnaprej določenih okvirjih.

- **Dajte ji dovolj časa za analizo:**

Pričakujte, da si bo vzela čas za premišljevanje pred sprejemom odločitve. Ne pritiskajte na njo glede rokov – s tem boste ohranili njeno visoko kakovostno raven dela.

- **Cenite njeno doslednost in etičnost:**

Priznajte in pohvalite njeno **doslednost**, **vestnost** in **etični pristop**, saj ji to daje občutek spoštovanja in pripadnosti timu.

- **Spodbujajte odprtost za spremembe:**

Spremembe uvajajte **počasi in premišljeno**. Podkrepiti jih je treba z jasno utemeljitvijo koristi ter zagotoviti, da bodo spremembe temeljile na realnih podatkih in predvidevanjih.

- **Poudarjajte pomen natančnosti:**

Dajte ji vedeti, da njena sposobnost **zaznavanja tveganj** in **upoštevanja podrobnosti** pomembno prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije.

- **Ustvarjajte varno okolje:**

Poskrbite, da se bo v skupinskih diskusijah počutila varno izražati pomisleke ali predloge. Spoštujte njeno potrebo po strukturiranih okvirih in jasnih postopkih.

7.4.8 [redacted]

Vedenjski slog: *Jagnje/Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] kaže značilen **vedenjski slog Jagnje/Želva**, kar pomeni, da je **visoko analitična, premišljena in usmerjena v natančno delo**. Njeno odločanje temelji na **temeljiti analizi**, **upoštevanju dejstev** in **strukturiranem pristopu**.

Je oseba, ki **ceni predvidljivost, stabilnost** in **redno sledenje ustaljenim postopkom**. Pri svojem delu si prizadeva za **visoko kakovost, natančnost** ter **spoštovanje predpisov in rokov**. Hitre in nepremišljene spremembe lahko pri njej povzročijo odpor, saj daje prednost **nadzoru in postopnemu uvajanju novosti**.

Prednosti:

- **Odlična sposobnost analize pravnih dokumentov** in iskanja morebitnih tveganj.
- **Natančnost pri oblikovanju pravnih mnenj** in dokumentacije.
- **Zanesljivost in odgovornost** pri izvajanju nalog.
- **Visoka stopnja lojalnosti in diskretnosti.**
- **Spoštovanje pravnih in etičnih standardov.**

Izzivi:

- **Potreba po daljšem času za odločanje**, saj želi vnaprej pretehtati vse možnosti.
- **Zadržanost do hitrih sprememb** brez podrobnih analiz.

- Lahko postane **previdna do tveganih rešitev**, tudi če so nujne.

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Komunicirajte strukturirano in na osnovi dejstev:**

Pri sodelovanju bodite **konkretni**, **natančni** in **jasni**. Izogibajte se splošnim napotkom – podprite svoja stališča z **dokazi in analizami**.

- **Dajte dovolj časa za premislek:**

Ne pričakujte hitrih odgovorov ali odločitev. Pustite ji **prostor za natančno preučitev** vseh možnosti in posledic.

- **Poudarjajte stabilnost in skladnost:**

Ko predlagate spremembe, **pokažite, kako bodo zagotavljale večjo pravno varnost**, **stabilnost** in **skladnost** z zakonodajo. To ji bo pomagalo sprejeti novosti lažje.

- **Cenite njeno zanesljivost:**

Pohvalite njeno **natančnost**, **analitičnost** in **visoko odgovornost** za kakovost dela. Priznanje ji daje občutek varnosti in pripadnosti timu.

- **Ustvarite varno okolje za izražanje mnenj:**

Spodbujajte jo, da izrazi svoja pravna mnenja in opozorila. Njena sposobnost zaznavanja pravnih tveganj je **ključnega pomena** za uspešno vodenje projektov.

- **Pomagajte pri uvajanju sprememb:**

Če želite uvesti spremembe, bodite potrpežljivi. Predstavite koristi, pripravite analize in ji ponudite podporo v prehodnem obdobju.

- **Poudarjajte pomen pravne kakovosti:**

Dajte vedeti, da njen prispevek neposredno vpliva na **kakovost**, **zanesljivost** in **ugled organizacije**.

7.4.9 [redacted]

Vedenjski slog: *Jagnje/Želva*

Opis vedenjskega sloga:

[redacted] ima izrazit **vedenjski slog Jagnje/Želva**, kar pomeni, da je **izredno sistematičen, odgovoren in predvidljiv** v svojem delu. Njegovo delovanje temelji na **temeljitem načrtovanju**, **upoštevanju pravil** ter **strukturiranem pristopu**.

Prizadeva ustvariti **stabilno, urejeno in predvidljivo delovno okolje**, kjer so cilji jasno definirani in postopki dobro organizirani. Pri odločanju je **previden**, **analitičen** in **zelo dosleden**, saj želi vnaprej predvideti morebitne zaplete in jih pravočasno preprečiti.

Prednosti:

- **Izjemna doslednost pri izvajanju nalog.**
- **Sposobnost dolgoročnega načrtovanja** in organiziranja timskega dela.
- **Odgovornost in zanesljivost** pri vodenju projektov.
- **Zmožnost ohranjanja stabilnosti** v dinamičnih okoliščinah.
- **Spoštovanje postopkov, pravil in predpisov.**

Izzivi:

- **Odpor do hitrih sprememb** in inovacij, ki niso skrbno načrtovane.
- **Potreba po daljšem času** za sprejemanje odločitev.
- **Zadržanost do tveganih ukrepov** brez trdnih dokazov.
- Včasih lahko deluje **pretirano previdno** in **zadržano pri novostih.**

Priporočila za učinkovito sodelovanje:

- **Vzpostavite jasne cilje in strukturo dela:**

Pri sodelovanju z njim bodite **natančni** in **strukturirani**. Jasno določite **cilje**, **naloge** in **časovne okvire**.

- **Omogočite čas za pripravo:**

Ne pritiskajte na hiter odziv ali odločitev. Pustite mu dovolj časa, da **analizira** situacijo, **oceni tveganja** in **pripravi premišljen načrt**.

- **Poudarjajte pomen stabilnosti in predvidljivosti:**

Predstavite spremembe kot **postopen proces** z jasno razvidnimi prednostmi za stabilnost organizacije. Izogibajte se nenadnim in nenačrtovanim spremembam.

- **Podprite njegovo potrebo po varnosti:**

Ustvarite okolje, kjer so **pravila jasna**, **naloge predvidljive** in **pričakovanja vnaprej definirana**. To bo povečalo njegovo učinkovitost in motivacijo.

- **Pohvalite njegovo odgovornost in predanost:**

Izkažite spoštovanje za njegovo **natančno delo**, **lojalnost** in **vztrajnost**. Takšno priznanje bo okrepilo njegovo zavzetost za kakovostno delo.

- **Spodbujajte konstruktivno razpravo:**

Če želite uvesti spremembe, omogočite odprto razpravo, podkrepljeno z dokazi. Pokažite, da spoštujete njegov premišljen pristop in mu omogočite sodelovanje v odločanju.

- **Pazite na obremenitve:**

Ker je zelo odgovoren, lahko prevzame preveč nalog. Bodite pozorni, da mu delo **pravično razporedite** in mu zagotovite ustrezno podporo pri izvajanju nalog.

8 GRAFIČNO POROČILO: Vedenjski stili zaposlenih na MO MS

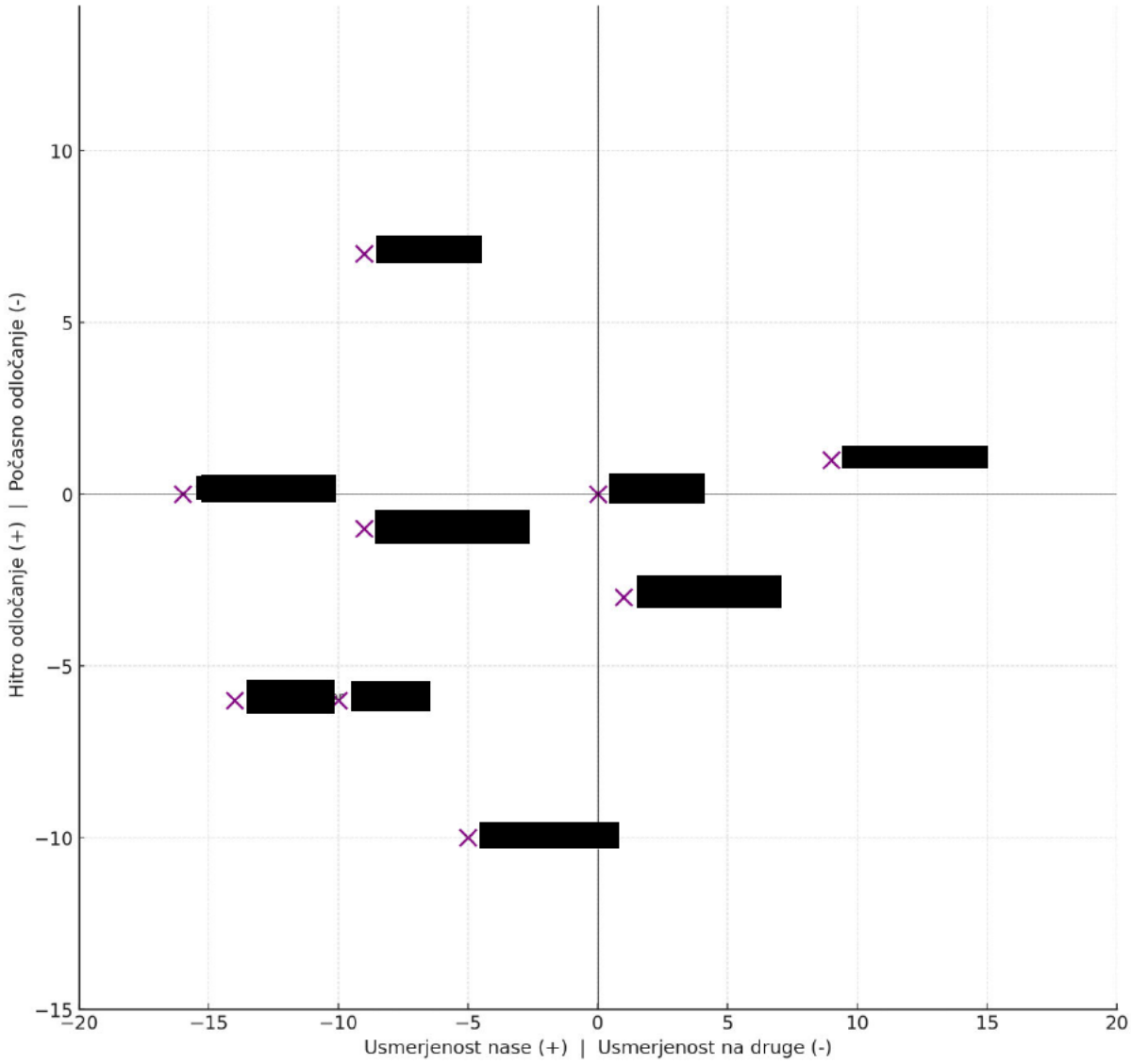
Na podlagi vprašalnikov in analitičnih izračunov smo določili:

- **Y-os**: usmerjenost posameznika – **pozitivne vrednosti** pomenijo večjo **usmerjenost nase** (tipično za profile *Lev*), **negativne vrednosti** pa večjo **usmerjenost na druge** (*Jagnje*).
- **X-os**: hitrost odločanja – **pozitivne vrednosti** kažejo na **hitro odločanje** (*Lev, Zajček*), **negativne vrednosti** pa na **počasno, premišljeno odločanje** (*Želva*).

Kaj prikazuje graf:

Os	Vrednost	Pomen
Y os	**(+)**	Usmerjenost nase (dosežki, tekmovalnost, cilji)
	(–)	Usmerjenost na druge (sodelovanje, timska dinamika)
X os	**(+)**	Hitro odločanje (dinamičnost, impulzivnost)
	(–)	Počasno odločanje (premišljenost, analitičnost)

Graf 1: Vedenjski stili zaposlenih glede na delovna mesta



Vir: lasten

Na podlagi grafa ugotavljamo:

- Večina zaposlenih se nahaja v levem spodnjem kvadrantu (–X, –Y), kar kaže na:
    - Močno usmerjenost na skupinsko delo in skrb za druge (*Jagnje*),
    - Počasno in premišljeno odločanje (*Želva*).
- Le nekaj posameznikov je usmerjenih bolj nase in kaže hitrejše odločanje (Lev/Zajček slog), kar kaže na:
    - Proaktivnost,

  - Hitro sprejemanje odločitev,
  - Usmerjenost k doseganju rezultatov.

- Ena oseba ([redacted]) ima nevtralno pozicijo na koordinatnem sistemu (X = 0, Y = 0), kar kaže na prilagodljivost in odsotnost izrazite prevlade enega od slogov.

Pomen ugotovitev za vodenje in optimizacijo delovanja:

- Za večino zaposlenih (Jagnje/Želva) je pomembno ustvariti stabilno delovno okolje, kjer so spremembe uvajane postopoma in so jasno razložene.
- Vodje oddelkov z vedenjskim slogom Lev/Zajček lahko služijo kot nosilci sprememb, saj so usmerjeni v doseganje rezultatov in se hitro odločajo. Pri uvajanju sprememb jih je smiselno vključiti v vodenje procesov.
- Nevtralni profil ([redacted]) predstavlja pomembno podporo pri uravnoteženju različnih interesov v organizaciji, saj se lahko prilagaja glede na situacijo.
- Skupna kultura organizacije je močno usmerjena v stabilnost, sodelovanje in premišljenost, kar je odlična osnova za dolgoročno načrtovanje in trajnostni razvoj.

8 Skupni profil ekipe Mestne občine Murska Sobota

9.1 Povzetek vedenjskih slogov

Analiza razporeditve vedenjskih slogov zaposlenih v MO MS kaže naslednjo strukturo:

*Tabela 2: **Analiza razporeditve vedenjskih slogov zaposlenih v MO MS***

Vedenjski slog	Število zaposlenih	Delovno mesto
Lev/Zajček (rezultati + hitro odločanje)	1	[redacted]
Lev/Želva (rezultati + premišljeno odločanje)	1	[redacted]

Jagnje/Zajček (odnosi + hitro odločanje)	1	[redacted]
Jagnje/Želva (odnosi + počasno odločanje)	4	[redacted]
Nevtralni	1	[redacted]
Želva	1	[redacted]

Vir: lasten

9.2 Timski profil ekipe

Timski profil ekipe MO MS je izrazito naravnan v socialno komponento (poudarek na medosebnih odnosih in stabilnosti) ter kaže močno prisotnost lastnosti, značilnih za strukturirano, premišljeno in predvidljivo delovanje.

- **Prednosti ekipe:**

- Zanesljivost in stabilnost: Večina zaposlenih ima slog Jagnje/Želva, kar pomeni visoko raven odgovornosti, skrbnosti in predanosti.
- Kakovost medosebnih odnosov: Socialna usmerjenost omogoča ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja, kar prispeva k boljšemu sodelovanju in podpori znotraj oddelkov.
- Previdno odločanje: Slog Želve pomeni temeljit premislek in zmanjševanje tveganj pred sprejemanjem odločitev.
- Prilagodljivost: Prisotnost zaposlenih z nevtralnim slogom omogoča prilagajanje v različnih situacijah in lažje povezovanje različnih pristopov.

- **Izzivi ekipe:**

- Počasno odločanje: Velika zastopanost slogov z "Želvo" nakazuje potrebo po daljšem času za sprejem odločitev, kar lahko v kriznih situacijah predstavlja oviro.
- Izogibanje konfliktom: Visoka socialna usmerjenost (Jagnje) lahko vodi v pomanjkanje odprte komunikacije o težjih temah ali neizrekanje nestrinjanja.

- Nizka stopnja inovativnosti in hitre spremembe: Manjša prisotnost "Zajčkov" pomeni manj naravne nagnjenosti k hitrim inovacijam, tveganju in agilnemu delovanju.
- Potreba po močnem usmerjanju: Le posamezni zaposleni izkazujejo lastnosti hitrega odločanja in voditeljstva, kar lahko v dinamičnih situacijah vpliva na učinkovitost uvajanja sprememb.

🔹 **Priporočila za učinkovito delo s to ekipo:**

📌 **Organizacija in vodenje:**

- Vzpostavite jasne strukture: Delo naj temelji na jasno definiranih postopkih, vlogah in pričakovanjih, saj zaposleni potrebujejo stabilno okolje.
- Postavite realne roke: Dovolite čas za analizo in razmislek, hkrati pa določite jasne roke za sprejemanje odločitev, da se prepreči odlašanje.
- Spodbujajte odprto komunikacijo: Načrtujte redne sestanke za odprto izražanje mnenj, s poudarkom na varnem okolju brez obsojanja.
- Določite nosilce sprememb: Hitrejši odločevalci (npr. [redacted]) naj pomagajo pri dinamiziranju procesov in premagovanju zastojev.

📌 **Sodelovanje:**

- Upoštevajte mnenja vseh: Še posebej poslušajte zadržane zaposlene, da se vsak počuti vključenega v oblikovanje rešitev.
- Podpirajte inovativnost: Uvedite "varne cone" za predloge sprememb – npr. redne "brainstorming" sestanke brez kritike.
- Uvajajte spremembe postopoma: Po korakih predstavite novosti ter poudarjajte koristi in minimalna tveganja sprememb.

📌 **Motivacija:**

- Pohvalite skrbnost in zanesljivost: Redno priznavajte kakovostno opravljeno delo in spoštujte trud zaposlenih.

- Poudarjajte skupni uspeh: Večkrat opozarjajte na vpliv posameznikov na skupno dobro in dosežke celotnega tima.
- Razvijajte potencial voditeljstva: Prepoznajte zaposlene, ki kažejo potencial za hitro odločanje, in jim ponudite razvojne priložnosti.

Ekipa Mestne občine Murska Sobota je močno naravnana na ustvarjanje stabilnega, podpornega in trajnostno usmerjenega delovnega okolja. S svojo zanesljivostjo, natančnostjo in odgovornostjo predstavlja izjemno vrednost za lokalno skupnost.

Za povečanje agilnosti in dolgoročne uspešnosti je priporočljivo:

- uravnotežiti stabilnost z inovativnostjo,
- podpirati hitrejše odločanje pri projektih, ki to zahtevajo, ter
- nadaljevati z razvijanjem odprte komunikacije in kulture stalnega izboljševanja.

S premišljenim vodenjem, ustreznimi spodbudami in varnim okoljem za izražanje idej lahko ekipa MO MS še dodatno okrepi svojo učinkovitost in odpornost na izzive prihodnosti.

10 Rezultati in ugotovitve

Na podlagi izvedene analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih Mestne občine Murska Sobota (MO MS) lahko ugotovimo naslednje ključne značilnosti:

- 🔍 **Struktura vedenjskih slogov**

Večina zaposlenih v analizirani populaciji izkazuje **vedenjski slog Jagnje/Želva**, ki združuje **močno orientacijo na medosebne odnose**, **stabilnost** in **potrebo po premišljenem odločanju**. Ta slog se kaže v njihovi želji po ohranjanju harmonije v delovnem okolju, izogibanju konfliktom ter v previdnem pristopu k sprejemanju odločitev, ki temelji na skrbnem tehtanju vseh možnosti.

Manjši delež zaposlenih izkazuje **slog Lev/Zajček**, kar nakazuje na usmerjenost k doseganju ciljev, rezultatom in hitremu odločanju. Ta skupina zaposlenih v organizacijo vnaša dinamičnost, inovativnost in sposobnost hitrega odzivanja na spremembe.

Posebnost predstavlja en zaposleni s **nevtralnim (mešanim) slogom**, ki se lahko situacijsko prilagaja različnim zahtevam okolja in prispeva k večji prilagodljivosti tima.

Glavne značilnosti analizirane ekipe

Prednosti:

- **Stabilnost in predvidljivost**: Prisotnost večjega števila slogov Jagnje/Želva zagotavlja, da je delo v organizaciji strukturirano, premišljeno in usmerjeno k dolgoročni vzdržnosti. Zaposleni delujejo odgovorno, predano in sistematično, kar zmanjšuje možnost impulzivnih napak.
- **Skrb za medosebne odnose**: Zaposleni dajejo velik poudarek kakovostnim odnosom, sodelovanju in ustvarjanju podpornega delovnega okolja. To pripomore k večji notranji koheziji in zmanjšanju notranjih napetosti v organizaciji.
- **Visoka zanesljivost**: Zaradi premišljenega pristopa k delu so zaposleni natančni, odgovorni in vestni pri izpolnjevanju nalog, kar pozitivno vpliva na kakovost storitev, ki jih organizacija nudi lokalni skupnosti.

Izzivi:

- **Počasno odločanje**: Visoka prisotnost slogov, značilnih za počasnejše odločanje (Želve), lahko vodi v dolgotrajne razmisleke in odlašanje pri sprejemanju ključnih odločitev, kar je v hitro spreminjajočem se okolju lahko slabost.
- **Zadržanost do sprememb**: Stabilna narava zaposlenih pomeni, da lahko spremembe, še posebej hitre in obsežne, sprožijo odpor. Potrebno je uvajanje sprememb na postopen in premišljen način, z ustrezno komunikacijo o koristih.
- **Manjša inovativnost in agilnost**: Zaradi prevladujočih slogov Jagnje/Želva obstaja manj naravne tendence k hitremu iskanju inovativnih rešitev ali sprejemanju tveganj, kar lahko omeji proaktivnost pri uvajanju novosti in izboljšav.
- **Potreba po usmerjenem vodenju**: Manjše število zaposlenih s slogom Lev/Zajček pomeni, da organizaciji lahko občasno primanjkuje naravne iniciative in vodstvene odločnosti pri premagovanju izzivov in izvajanju sprememb.

Strateška interpretacija

Skupna analiza kaže, da ima MO MS izjemno trdne temelje za ustvarjanje **varnega, stabilnega in trajnostno usmerjenega delovnega okolja**, ki temelji na **medsebojnem spoštovanju**, **odgovornosti** in **temeljitem premisleku**.

Da bi organizacija dolgoročno ohranila konkurenčnost in odzivnost na potrebe družbe, pa bo pomembno:

- **krepiti sposobnost hitrega odločanja**,
- **spodbujati inovativnost in odprtost za spremembe**, ter
- **usmerjeno razvijati vodstvene kompetence zaposlenih**, ki lahko prevzamejo pobudo v dinamičnih situacijah.

Poudarek na **uravnoteženju stabilnosti in inovativnosti** bo omogočil, da MO MS tudi v prihodnje ohrani svojo pomembno vlogo v regionalnem razvoju in kakovosti storitev za občane.

11 Smernice za učinkovitejše vodenje MO MS

Na podlagi analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na Mestni občini Murska Sobota ter ugotovitev projekta »Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027 (PUŠ 2024–2027)«, so bile oblikovane smernice, ki naslavljajo ključna področja organizacijskega delovanja. Namen smernic je zagotoviti večjo organizacijsko učinkovitost, izboljšati notranjo komunikacijo, spodbuditi hitrejše in premišljeno odločanje ter razviti inovativno kulturo znotraj občinske uprave.

Smernice temeljijo na spoštovanju raznolikih vedenjskih slogov zaposlenih in upoštevajo specifične potrebe javne uprave, kot so stabilnost, postopnost uvajanja sprememb in zanesljivost. Predlagani ukrepi so strukturirani v štiri ključna področja: organizacija dela, odločanje in odgovornost, komunikacija in sodelovanje ter krepitev inovativnosti.

Cilj teh smernic je ustvariti spodbudno in stabilno delovno okolje, ki bo hkrati fleksibilno in odprto za izboljšave ter inovacije. Njihova dosledna implementacija bo prispevala k dolgoročni učinkovitosti občinske uprave in višji kakovosti storitev za občane.

Organizacija dela

Za zagotavljanje večje učinkovitosti in stabilnosti organizacije dela je ključno:

- **Vzpostavitev jasnih struktur in odgovornosti**: Z jasno določenimi vlogami, pristojnostmi in odgovornostmi posameznikov ter oddelkov se zmanjša možnost nejasnosti in prekrivanja nalog, kar prispeva k večji organiziranosti in večji delovni učinkovitosti.
- **Vnaprejšnje obveščanje o spremembah**: Z zgodnjim in preglednim obveščanjem o prihajajočih spremembah se zmanjša odpor zaposlenih ter omogoči postopna prilagoditev, kar še posebej ustreza vedenjskim slogom, usmerjenim v stabilnost in predvidljivost (Jagnje/Želva).
- **Spodbujanje načrtovanja**: Aktivno vključevanje zaposlenih v procese načrtovanja spodbuja njihovo odgovornost, občutek pripadnosti in omogoča boljše obvladovanje pričakovanj ter zagotavljanje dolgoročne organizacijske stabilnosti.
- **Prilagojeno uvajanje sprememb**: Spremembe je treba uvajati postopoma, z jasno razlago njihovih koristi ter aktivnim vključevanjem zaposlenih v proces sprememb, da se zagotovi visoka raven sprejetosti in zmanjšanje morebitnega odpora.

Odločanje in odgovornost

Za izboljšanje procesa odločanja in povečanje občutka odgovornosti pri zaposlenih priporočamo:

- **Spodbujanje avtonomije**: Z omogočanjem večje samostojnosti pri odločanju in izvajanju nalog se krepi občutek lastništva nad delom, kar prispeva k večji motivaciji in učinkovitosti zaposlenih.

- **Uvajanje stopnjevanih rokov**: Določitev realističnih, vendar časovno omejenih rokov za odločanje omogoča ohranjanje premišljenosti brez nepotrebnega zavlačevanja, kar optimizira odločanje v organizaciji.

- **Podpiranje odgovornosti za odločitve**: Pomembno je spodbujati zaposlene, da prevzamejo odgovornost za sprejete odločitve in rezultate svojega dela, kar krepi profesionalnost in zanesljivost delovne ekipe.

Komunikacija in sodelovanje

Za razvoj odprte komunikacije in izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi predlagamo:

- **Spodbujanje odprte komunikacije**: Vzpostavitev kulture odprtega izražanja mnenj, predlogov in skrbi zaposlenih je temelj za uspešno in zdravo organizacijsko kulturo.

- **Aktiven posluh za predloge**: Aktivno vključevanje predlogov zaposlenih v sprejemanje odločitev spodbuja inovativnost, izboljšuje kakovost odločanja in krepi občutek pomembnosti med zaposlenimi.

- **Vzdrževanje pozitivne delovne klime**: Ohranjanje spoštljive, podporne in pozitivno naravnane delovne klime povečuje zavzetost zaposlenih ter prispeva k višji stopnji zadovoljstva na delovnem mestu.

Krepitev inovativnosti

Za spodbujanje inovativnega razmišljanja in ustvarjalnosti zaposlenih predlagamo:

- **Organizacija kreativnih delavnic**: Redno izvajanje delavnic za spodbujanje ustvarjalnosti omogoča generiranje novih idej in rešitev ter krepi inovacijsko kulturo v organizaciji.

- **Omogočanje pilotnih projektov**: Uvajanje manjših poskusnih projektov zaposlenim omogoča preizkušanje novih idej v varnem okolju, kar zmanjšuje strah pred neuspehom in spodbuja eksperimentiranje.

- **Nagrajevanje inovativnih predlogov**: Prepoznavanje in nagrajevanje inovativnosti spodbuja proaktivno vedenje zaposlenih in krepi njihovo notranjo motivacijo za iskanje izboljšav.

11.1 Priporočene aktivnosti

Za učinkovito uresničevanje zastavljenih smernic in doseganje organizacijskih ciljev je ključno načrtno izvajanje ciljno usmerjenih aktivnosti. Predlagane aktivnosti temeljijo na analizi vedenjskih slogov zaposlenih, organizacijskih potreb ter na dobrih praksah iz področja razvoja kadrov v javnem sektorju.

Predlagani ukrepi so zasnovani tako, da spodbujajo kreativnost, podpirajo uvajanje sprememb, omogočajo neprekinjeno spremljanje napredka in olajšajo vključevanje novih zaposlenih v delovno okolje. S stalnim vlaganjem v razvoj kompetenc in izboljševanje notranjih procesov bo Mestna občina Murska Sobota lahko okrepila svojo organizacijsko stabilnost, povečala inovativnost ter zagotovila višjo raven kakovosti storitev za občane.

V nadaljevanju so predstavljene ključne priporočene aktivnosti, njihov namen, predlagana dinamika izvajanja ter odgovorni nosilci.

Tabela 3: Priporočene aktivnosti

Aktivnost	Namen	Čas izvedbe	Nosilec
Organizacija delavnic o inovativnosti	Spodbujanje kreativnosti in odprtosti za spremembe	1x letno	Vodstvo MO MS
Redne evalvacijske sestanke	Spremljanje napredka in prilagoditev delovanja	1x na 3 mesece	Vodje oddelkov
Mentorski program za nove zaposlene	Učinkovito uvajanje v delovno okolje	Ob zaposlitvi	Kadrovska služba
Postopno uvajanje sprememb	Zmanjšanje odpora pri zaposlenih	Stalno	Vodstvo MO MS
Uvajanje kreativnih sestankov	Iskanje novih idej in pobud	1x na 6 mesecev	Kadrovska služba

Vir: lasten

12 Sklep

Predstavljene smernice in priporočene aktivnosti zagotavljajo celovit in sistematičen pristop k izboljšanju vodenja, spodbujanju inovativnosti ter krepitvi sodelovanja in komunikacije v Mestni občini Murska Sobota.

Z implementacijo teh ukrepov bo občina:

- **povečala učinkovitost in agilnost odločanja**,
- **zmanjšala odpor do sprememb** s postopnim uvajanjem izboljšav,
- **spodbujala kreativno razmišljanje** in ustvarjalnost zaposlenih,
- **okrepila stabilnost in dolgoročno usmerjenost** organizacije,
- **povečala vključenost in zadovoljstvo zaposlenih**, kar vodi v večjo organizacijsko uspešnost.

Upoštevanje individualnih vedenjskih slogov zaposlenih bo pripomoglo k bolj učinkoviti razporeditvi nalog, povečanju timske sinergije in izboljšanju notranjih procesov.

Projekt »**Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027**« je uspešno dosegel svoje cilje:

- **povezovanje študentov z lokalnim/regionalnim okoljem**,
- **krepitev ključnih kompetenc mladih** v skladu s potrebami trga dela,
- **praktično povezovanje teoretičnih znanj z izzivi iz delovnega okolja**,
- **prispevek k strateškim ciljem evropske kohezijske politike**, kot so izboljšanje zaposljivosti, dvig kakovosti javnih storitev in spodbujanje inovacij v javnem sektorju.

Projekt je služil kot primer dobre prakse pri vzpostavljanju trajnih povezav med visokošolskim sistemom in praktičnim okoljem ter dokazal, da interdisciplinarni pristopi, sodelovanje in ciljno usmerjeno mentorstvo vodijo k trajnostnemu razvoju kompetenc prihodnjih generacij strokovnjakov.

Literatura in viri

1. Drucker, F. P. (2004). Kako postati učinkovit manager? *Manager*. 11, str. 52–56.
2. Hudovernik, J. (2014). Kako vedenjski stili ravnajo v določenih situacijah – vedenjski stili in humor. Dostopno na: https://proacta.si/uncategorized-sl/kako-vedenjski-stili-ravnajo-v-dolocenih-situacijah-vedenjski-stili-in-humor/
3. Kovač, J. (1999). Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju,* 3(3), str. 5–8.
4. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management – nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
5. Muha, S. in Muha, R. (2014). *Organiziranost in organizacija dela.* Dostopno na: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Regresijski_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_134UporabaIKTpriPoslovanju_Organiziranost.pdf