**IZVAJANJE RAZVOJNEGA POGOVORA V DRŽAVNI UPRAVI**

**PRIROČNIK ZA VODJE, JAVNE USLUŽBENCE IN KADROVSKE SLUŽBE**



Ključ do boljše uprave je v ljudeh.

**OKTOBER 2023**

UVODNI NAGOVOR

**Spoštovani bralci!**

Priročnik, ki je pred vami, služi kot pripomoček za pripravo na uspešno izvedbo razvojnih pogovorov v organih državne uprave. Namenjen je **vodjem notranjih organizacijskih enot** (v nadaljevanju besedila: vodje NOE), **javnim uslužbencem** (v nadaljevanju besedila: JU) in **kadrovskim službam** **organov državne uprave** (v nadaljevanju besedila: KS), ki z izvajanjem vsebinsko prenovljenega in informacijsko podprtega razvojnega pogovora prispevate k učinkovitemu ravnanju z zaposlenimi v organih državne uprave.

Poleg tega, da je, skladno z Zakonom o javnih uslužbencih (v nadaljevanju besedila: ZJU),[[1]](#footnote-1) spremljanje dela, strokovne usposobljenosti in kariere JU s strani vodje NOE zakonsko obvezujoče, je to tudi njegova strokovna in moralna obveza. Ker je izvajanje razvojnih pogovorov trajnostni proces, ki je usmerjen v razvoj, zavzetost in obojestransko zadovoljstvo tako zaposlenih kot nadrejenih, je pomembno, kako ga izvajamo.

V prvem delu priročnika boste našli informacije o prenovi dosedanjega letnega razgovora oz. ti. novega razvojnega pogovora, ki se izvaja v okviru **Informacijskega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih v državni upravi – IS MUZA (v nadaljevanju besedila: IS MUZA)**. Skladno s sodobnimi strokovnimi smernicami na področju ravnanja in razvoja zaposlenih smo letni razgovor vsebinsko in konceptualno prenovili, preimenovali ter informacijsko podprli v okviru IS MUZA, ki podpira tudi kadrovske postopke upravljanja kompetenc, ugotavljanja potreb po usposabljanjih ter internega trga dela, znanja in priložnosti v organih državne uprave.

V osrednjem delu priročnika sledi predstavitev prenovljene vsebine razvojnega pogovora z napotki za njegovo izpolnjevanje.

Ker pa so učinki razvojnega pogovora odvisni tudi od okoliščin, v katerih poteka razvojni pogovor, v zadnjem delu priročnika sledijo smernice in priporočila za učinkovito izvajanje razvojnih pogovorov pri vsakodnevni organizaciji dela.

V prilogi lahko najdete tudi primer vprašalnika za izvedbo razvojnega pogovora, ki vsebuje tudi iztočnice za pogovor med vodjem in javnim uslužbencem.

KAZALO VSEBINE

[1 POMEN RAZVOJNIH POGOVOROV 1](#_Toc147915637)

[2 ZASNOVA RAZVOJNEGA POGOVORA 3](#_Toc147915638)

[2.1 PREDNOSTI PRENOVE 3](#_Toc147915639)

[2.2 PREDLOGA VSEBINE RAZVOJNEGA POGOVORA 6](#_Toc147915640)

[3 POTEK RAZVOJNIH POGOVOROV S POMOČJO IS MUZA 9](#_Toc147915641)

[3.1 POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA KADROVSKO SLUŽBO 9](#_Toc147915642)

[3.1.1 Urejanje in dopolnjevanje predloge razvojnega pogovora 9](#_Toc147915643)

[3.1.2 Urejanje in aktiviranje ciklusov razvojnih pogovorov 9](#_Toc147915644)

[3.1.3 Spremljanje izvajanja razvojnih pogovorov 9](#_Toc147915645)

[*3.1.4* Pregledovanje poročil ter analitike in statistike 9](#_Toc147915646)

[3.2 POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA VODJE NOE 11](#_Toc147915647)

[3.2.1 Pregled ciklusa in določitev terminov razvojnih pogovorov 11](#_Toc147915648)

[3.2.2 Izpolnjevanje razvojnega pogovora 11](#_Toc147915649)

[3.2.3 Izvedba razvojnega pogovora 11](#_Toc147915650)

[3.2.4 Spremljanje izvajanja razvojnih pogovorov 11](#_Toc147915651)

[3.2.5 Pregledovanje poročil ter analitike in statistike 11](#_Toc147915652)

[3.3 POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA JAVNEGA USLUŽBENCA 13](#_Toc147915653)

[3.3.1 Izpolnjevanje razvojnega pogovora 13](#_Toc147915654)

[3.3.2 Izvedba razvojnega pogovora 13](#_Toc147915655)

[3.3.3 Pregledovanje poročil ter analitike in statistike 13](#_Toc147915656)

[4 SMERNICE IZVAJANJA RAZVOJNEGA POGOVORA 15](#_Toc147915657)

[4.1 NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA 15](#_Toc147915658)

[4.1.1 S kom bom opravljal razvojni pogovor? 15](#_Toc147915659)

[4.1.2 Ali naj opravim razvojni pogovor z zaposlenim oz. vodjo, s katerim sicer nisem v dobrih odnosih? 15](#_Toc147915660)

[4.1.3 Koliko časa traja kakovosten razvojni pogovor? 15](#_Toc147915661)

[4.1.4 Vprašanje pomembno zlasti z vidika vodje: koliko razvojnih pogovorov lahko opravim na dan oz. na teden? 16](#_Toc147915662)

[4.1.5 Kdo izvede razvojni pogovor z javnim uslužbencem, ki je začasno premeščen v drug NOE ali organ? 16](#_Toc147915663)

[4.1.6 Kdo izvede razvojni pogovor z javnim uslužbencem, ki je zaposlen v dveh NOE ali na dveh organih? 16](#_Toc147915664)

[4.2 NA KAJ MORAMO BITI POZORNI, DA BO RAZVOJNI POGOVOR USPEŠNO IZVEDEN? 16](#_Toc147915665)

[4.2.1 Razvojnega pogovora ne smemo enačiti z ocenjevanjem delovne uspešnosti 16](#_Toc147915666)

[4.2.2 Namen razvojnega pogovora 16](#_Toc147915667)

[4.2.3 Prostor in čas 16](#_Toc147915668)

[4.2.4 Pogoste napake pri vodenju razvojnih pogovorov 17](#_Toc147915669)

[4.3 KOMUNIKACIJA 17](#_Toc147915670)

[4.3.1 Sporočila predajamo na jasen, razumljiv in nedvoumen način 17](#_Toc147915671)

[4.3.2 Sogovorniku aktivno prisluhnemo 17](#_Toc147915672)

[4.3.3 Uskladimo verbalno in neverbalno komunikacijo 18](#_Toc147915673)

[4.3.4 Povratne informacije podajamo in sprejemamo na spoštljiv način 18](#_Toc147915674)

[4.4 (SAMO)EVALVACIJA 19](#_Toc147915675)

[5 ZAKLJUČNA MISEL IN KORISTNE POVEZAVE 20](#_Toc147915676)

[6 PRIMER VPRAŠALNIKA IZVEDBE RAZVOJNEGA POGOVORA - priloga 21](#_Toc147915677)

KAZALO SLIK

[Slika 1: Cilji razvojnega pogovora 1](#_Toc147915678)

[Slika 2: Ključni poudarki prenovljene zasnove razvojnega pogovora 3](#_Toc147915679)

[Slika 3: Potek postopka za KS 10](#_Toc147915680)

[Slika 4: Potek postopka za vodjo NOE 12](#_Toc147915681)

[Slika 5: Potek postopka za JU 14](#_Toc147915682)

[Slika 6: Primer relacije opravljanja razvojnih pogovorov 15](#_Toc147915683)

KAZALO TABEL

[Tabela 1: Pogoste napake pri vodenju razgovora in predlogi za izboljšanje 17](#_Toc147915684)

POJMI IN KRATICE

|  |  |
| --- | --- |
| **CKEDU** | Centralna kadrovska evidenca državne uprave |
| **DJS** | Direktorat za javni sektor |
| **DU** | Državna uprava |
| **e-UA** | Informacijski sistem Upravne akademije |
| **IS MUZA** | Informacijski sistem za podporo izvajanju politike upravljanja s kadrovskimi viri v organih državne uprave |
| **IS MFERAC** | Enotni informacijski sistem za izvajanje finančnega in računovodskega poslovanja ter vodenje kadrovske evidence v državni upravi Republike Slovenije |
| **JU** | Javni uslužbenec |
| **KRPAN** | Informacijski sistem za podporo upravljanju z dokumentarnim gradivom |
| **KS**  | Kadrovska služba posameznega organa državne uprave |
| **MJU** | Ministrstvo za javno upravo |
| **NOE** | Notranja organizacijska enota |
| **ODU** | Organi državne uprave |
| **SPIS** | Informacijski sistem za podporo upravljanju z dokumentarnim gradivom |
| **UA** | Upravna akademija |
| **UUZ** | Učinkovito upravljanje zaposlenih |
| **VKM** | Vzpostavitev kompetenčnega modela |
| **Vodja NOE**  | Vodja notranje organizacijske enote (prim. direktorata, sektorja) |
| **ZJU** | Zakon o javnih uslužbencih |

# POMEN RAZVOJNIH POGOVOROV

Spodbujanje razvoja zaposlenih prispeva k zavzetosti in motivaciji le-teh ter k obojestranski uspešnosti – tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije. Pomembno vlogo pri tem imajo razvojni pogovori, ki ponujajo priložnost za spremljanje dela, strokovnega znanja in kompetenc zaposlenih, za vzpostavljanje obojestranske komunikacije, izražanje mnenj, idej in predlogov ter nenazadnje priložnost za (samo) evalvacijo, ki je tudi temelj sprememb in napredka. Na spodnji sliki so predstavljeni cilji, ki jih zasledujemo pri izvedbi razvojnih pogovorov:

Slika 1: Cilji razvojnega pogovora

Kot izhaja iz slike 1, so cilji razvojnega pogovora primarno povezani z razvojem posameznega zaposlenega, posredno pa se na tej podlagi razvija tudi pozitivna organizacijska klima, katere nosilci so vsi zaposleni, vključno z vodjo.

Pri izvajanju razvojnih pogovorov imajo ključno vlogo **JU** in **vodje NOE**, poleg tega pa k njihovi uspešni izvedbi pomembno prispevajo tudi **KS**, ki z nudenjem podpore soustvarjajo pogoje, da se razvojni pogovori izvedejo skladno z njihovim namenom.

**JU** pri tem ob pripravi na razvojni pogovor lahko razmislijo o preteklem obdobju (o svojem strokovnem znanju in kompetencah ter možnostih za razvoj, o zaključenih delovnih nalogah in dejavnikih, ki so bistveno vplivali na njihovo izvedbo, ipd.) in o željah in pobudah za prihodnje obdobje, ter svoj razmislek na pogovoru predstavijo svojemu vodji NOE.

**Vodja NOE,** na podlagi prejetih informacij s strani posameznega JU, nadalje načrtuje ukrepe in aktivnosti za spodbujanje njihovega razvoja. Poleg tega je pomembno, da tudi sami vodje razmislijo o svoji vlogi, o svojem znanju in veščinah, ter da se tudi sami zavežejo za svoj strokovni in poklicni razvoj, saj lahko na svoje zaposlene najbolje vplivajo le z lastnim zgledom.

Pri uspešni izvedbi razvojnih pogovorov imajo pomembno vlogo tudi **KS**, ki načrtujejo terminsko obdobje izvajanja razvojnih pogovorov ter pomagajo vodjem NOE pri organizaciji razvojnih ogovorov. Na podlagi izvedenih razvojnih pogovorov nato izvajajo analize, ki predstavljajo podlago nadaljnjega načrtovanja razvoja zaposlenih.

# ZASNOVA RAZVOJNEGA POGOVORA

## PREDNOSTI PRENOVE

Zasnova razvojnega pogovora je potekala v smeri njegove vsebinske prenove ter v smeri njegove informatizacije.

Slika 2: Ključni poudarki prenovljene zasnove razvojnega pogovora

Kot je prikazano na sliki 2, se ključni poudarki vsebinske zasnove razvojnega pogovora vežejo na vpeljavo treh vrst razvojnega pogovora, in sicer: redni, vmesni in prvi razvojni pogovor.

Vrste razvojnih pogovorov

**Redni razvojni pogovor** se izvaja v okviru rednega letnega izvajanja razvojnih pogovorov na posameznem organu, in sicer s tistimi JU, ki so v posamezni NOE zaposleni najmanj 6 mesecev oz. z neposredno vodjo NOE, katere vodenje NOE ni krajše od 6 mesecev.

**Vmesni razvojni pogovor** se izvaja kot razvojni pogovor med dvema rednima razvojnima pogovoroma, in sicer na pobudo vodje NOE ali na pobudo JU.

**Prvi razvojni pogovor** se praviloma izvaja s tistimi JU, ki so v posamezni NOE zaposleni manj kot 6 mesecev.

Za vsako od navedenih vrst razvojnega pogovora so v IS MUZA pripravljene predloge, ki so strukturirane po posameznih vsebinskih sklopih. Slednji tvorijo razvojno naravnana vprašanja, ki predstavljajo podlago za razmislek in pripravo na pogovor.

Posamezni vsebinski sklopi so pri tem izbirni (tj. KS jih lahko v sklopu priprave vsebine razvojnega pogovora spreminja oz. dodaja ali odstrani), posamezni pa obvezni (tj. KS jih ne more spreminjati oz. dodajati ali odstraniti), saj predstavljajo podlago za spremljanje analitike in statistike o izvajanju razvojnih pogovorov v državni upravi (v nadaljevanju besedila: DU).

Vsebinska zasnova razvojnega pogovora cilja tudi na to, da se lahko pogovor med vodjo NOE in JU izvede več kot enkrat letno (npr. v primeru spremembe že dogovorjenih ciljev oz. nalog, ugotovljenih novih potrebah po usposabljanjih, ipd.) in da lahko v IS MUZA pobude za izvedbo razvojnega pogovora podajajo tudi JU.

Ključni poudarki informacijske zasnove razvojnega pogovora se nadalje vežejo na lažje izpolnjevanje vsebine razvojnega pogovora, spremljanje realizacije preteklih dogovorov in pregledovanje končnih zapisov razvojnih pogovorov preteklega obdobja, integracijo z zunanjimi sistemi ter povezanost z ostalimi kadrovskimi postopki informatiziranimi v IS MUZA.

Povezanost razvojnega pogovora z ostalimi kadrovskimi postopki v IS MUZA

Upravljanje kompetenc

Postopek Upravljanje kompetenc izhaja iz vzpostavljenega Kompetenčnega modela v organih državne uprave, ki služi kot podlaga za presojanje razvitosti kompetenc in kot izhodišče za razvoj prepoznanih vrzeli v kompetencah JU.

Postopek upravljanja kompetenc zajema presoje oz. samo-presojo kompetenc, ki se izvedeta v okviru razvojnega pogovora. Presoja in samo-presoja kompetenc se izvajata s pomočjo [vprašalnikov](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Vprasalnik-kompetencni-model.pdf), pripravljenih za vse oblike presoje kompetenc, in sicer 90⁰ (samo presoja nadrejenega), 180⁰ (presoja nadrejenega + samo-presoja), 270⁰ (presoja nadrejenega + samo-presoja + presoja sodelavcev) ali 360⁰ (celovita presoja; poleg vseh navedenih vključuje še mnenje podrejenih). Vedenja so v vprašalniku zapisana v obliki, ki omogoča enostavno presojo. Skupen rezultat presoje in samo-presoje se samodejno generira kot poročilo z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil), ki se umesti v sklop Kompetence in strokovna usposobljenost v razvojnem pogovoru. O rezultatih presoje se vodja NOE in JU pogovorita na razvojnem pogovoru.

Več o projektu **Vzpostavitev kompetenčnega modela** v državni upravi (v nadaljevanju besedila: VKM), si lahko preberete [tukaj.](https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/)

Ugotavljanje potreb po usposabljanjih

Ugotavljanje potreb po usposabljanjih je ključno za načrtovanje prihodnjih usposabljanj, izobraževanj in ostalih razvojnih aktivnosti. Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih se odvija kot del razvojnega pogovora, saj se predlogi in dogovori glede prihodnjih usposabljanj, izobraževanj ter ostalih razvojnih aktivnosti vnašajo v sklop razvojnega pogovora »[Prihodnje razvojne aktivnosti](#Prihodnje_razvojne_aktivnosti)«.

S pomočjo IS MUZE lahko vodja NOE in JU posamezna usposabljanja, izobraževanja ter ostale razvojne aktivnosti izbirata s pomočjo šifranta usposabljanj **Upravne akademije** oz. s pomočjo šifrantov internih katalogov usposabljanj posameznih organov, omogočen pa je tudi prosti vnos.

Interni trg dela, znanja in priložnosti v organih državne uprave

Interni trg dela, znanja in priložnosti je zasnovan za izvajanje določb ZJU, ki urejajo interni trg dela. Skladno s tem je informatiziran postopek, v katerem lahko na eni strani KS iščejo znanje, izkušnje in potencialne kandidate za premestitve še pred izvedbo formalnih postopkov (interni natečaji, javni natečaji, javne objave) ter z namenom izpolnjevanja zakonskih določil tudi predlagajo JU za uvrstitev na interni trg. Na drugi strani pa je informatiziran postopek, v katerem lahko JU ponujajo svoje znanje ali izkažejo interes za delo na drugem področju.

Interni trg dela, znanja in priložnosti ponuja različne možnosti razvoja kariere, v okviru sklopa Interesi in ambicije ter karierni razvoj v razvojnem pogovoru, pa je lahko tudi ena od tem pogovora.

Nenazadnje pa se ključni poudarki zasnove razvojnega pogovora vežejo tudi na možnost spremljanja izvajanja razvojnih pogovorov ter na samodejno generiranje poročil ter analitike in statistike.

## PREDLOGA VSEBINE RAZVOJNEGA POGOVORA

Sklopi razvojnega pogovora

1. **Osnovni podatki**

Uvodni del predloge razvojnega pogovora obsegajo osnovni podatki o JU in vodji NOE, pri čemer se ti podatki samodejno napolnijo iz organizacijske strukture zaposlenih, ki se v IS MUZA prenese iz Centralne kadrovske evidence državne uprave (v nadaljevanju besedila: CKEDU), ki se vodi v IS MFERAC.

1. **Delo v preteklem obdobju**

Sklop »Delo v preteklem obdobju« je:

obvezna vsebina pri rednem razvojnem pogovoru,

izbirna vsebina pri vmesnem razvojnem pogovoru.

Pri prvem razvojnem pogovoru se ta sklop ne izpolnjuje.

Ta sklop izpolnjujejo JU, obsega pa bistvene naloge preteklega obdobja, dejavnike, ki so vplivali na njihovo izvedbo ter morebitne izzive, ki so se pojavili pri njihovi izvedbi. Uvodoma so v tem sklopu navedene posamezne iztočnice za premislek, ki so lahko v pomoč pri izpolnjevanju in pri samem pogovoru.

V nadaljevanju sledijo vprašanja namenjena izpolnjevanju, pri čemer je potrebno razmisliti o opravljenem delu in ključnih nalogah preteklega obdobja. Pomembno je, da posameznik razmisli o uspešno opravljenih nalogah in o nedokončanih nalogah ter o dejavnikih, ki so vplivali na njihovo izvedbo. Potrebno je prepoznati tako zunanje dejavnike, na katere posameznik nima vpliva v celoti, kot tudi na notranje dejavnike, ki jih lahko vsak posameznik spremeni pri sebi. Ta razmislek je ključen za optimalno načrtovanje in realizacijo lastnega razvoja, na drugi strani pa so te informacije dragocene tudi za vodjo NOE, da na podlagi tega poda svoj odziv na opravljanje dela JU v preteklem obdobju, izrazi pohvale za uspešno opravljene naloge in pridobi uvid v morebitne potrebne spremembe v organizaciji dela oz. delovnega okolja. V dialogu nato skupaj JU in vodja NOE poiščeta rešitve za nedosežene ali delno dosežene cilje in naloge ter za ovire, ki so spremljale izvajanje delovnih nalog.

1. **Delo v prihodnjem obdobju**

Sklop »Delo v prihodnjem obdobju« je:

* obvezna vsebina pri rednem razvojnem pogovoru,
* izbirna vsebina pri vmesnem razvojnem pogovoru.

Pri prvem razvojnem pogovoru se ta sklop ne izpolnjuje.

Ta sklop izpolnjujejo vodje NOE, obsega pa bistvene cilje in naloge JU v prihodnjem obdobju. Vodje NOE lahko pri tem vsebino razvojnega pogovora izpolnjujejo kot pripravo na sam pogovor kakor tudi dopolnjujejo kasneje med samim pogovorom.

Pri izpolnjevanju so uvodoma navedene tudi iztočnice za premislek, ki služijo kot pomoč pri izpolnjevanju ter tudi pri kasnejšem pogovoru.

V nadaljevanju sledi dogovor glede opravljanja nalog JU v prihodnjem obdobju, pri čemer so vodjem NOE v pomoč tudi predhodne iztočnice za premislek. Pomembno je, da vodje NOE načrtovane naloge in cilje JU v prihodnjem obdobju ustrezno dopolnijo med samim pogovorom in da pri tem upoštevajo tudi načrt dela in zastavljene cilje NOE, s čimer se z JU dogovorita o njegovi vlogi in aktivnostih, ki bodo prispevale k doseganju ciljev celotne NOE. Vsekakor je potrebno upoštevati tudi razpoložljivost virov oz. sredstev, potrebnih za uspešno opravljanje nalog, predvsem pa je pomembno, da tudi JU izrazi svoje želje, katere vrste nalog bi še posebej rad opravljal v prihodnosti oz. na katerem področju vidi svoj doprinos.

Pri zastavljanju nalog in ciljev je nujno upoštevati morebitne nedokončane naloge, zapisane v prejšnjem poglavju in jih umestiti v nadaljnji plan dela.

1. **Kompetence in strokovna usposobljenost**

Sklop »Kompetence in strokovna usposobljenost« je:

* obvezna vsebina pri rednem razvojnem pogovoru,
* izbirna vsebina pri vmesnem razvojnem pogovoru.

Pri prvem razvojnem pogovoru se ta sklop ne izpolnjuje.

Omenjeni sklop izpolnjujejo JU in vodje NOE, pri čemer predstavlja okvir poročilo z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil), ki se samodejno umesti v ta sklop. V pomoč so tudi izhodišča za premislek in pogovor, ki so navedena v uvodu tega sklopa.

1. **Interesi in ambicije ter karierni razvoj**

Sklop »Interesi in ambicije ter karierni razvoj« je sicer izbirna vsebina pri vseh vrstah razvojnega pogovora, kljub temu pa je pomembna, ker obsega interesna področja, ambicije, smeri kariernega in osebnega razvoja, o katerih je smotrno, da JU razmislijo že v okviru priprave na razvojni pogovor ter jih kasneje tudi predstavijo vodji NOE na samem pogovoru.

Na podlagi želja, ki jih JU predstavijo vodji NOE, se na razvojnem pogovoru sklenejo dogovori glede nadaljnjega kariernega razvoja, pri čemer je potrebno upoštevati trenutni obseg delovnih nalog in morebitne potrebe glede razvoja posameznih kompetenc. V kolikor JU izrazi željo po opravljanju nalog višje zahtevnosti, po kariernem napredovanju ali po zasedbi vodstvene vloge, lahko z vodjo NOE naknadno opravita še temu ustrezno dodatno presojo kompetenc oz. se dogovorita o uvrstitvi na Interni trg dela, znanja in priložnosti.

1. **Prihodnje razvojne aktivnosti**

Sklop »Prihodnje razvojne aktivnosti« je:

* obvezna vsebina pri rednem in prvem razvojnem pogovoru,
* izbirna vsebina pri vmesnem razvojnem pogovoru.

Sklop izpolnjujejo vodje NOE praviloma med pogovorom, na podlagi dogovorov s posameznim JU. Pri tem se vodja NOE in JU dogovorita o udeležbi na možnih izobraževanjih, usposabljanjih, konferencah, seminarjih in drugih razvojnih aktivnostih. Smiselno je, da se pri tem upošteva predhodne dogovore, zahteve delovnega mesta in rezultat presoje kompetenc.

Pri vnosu je možna izbira usposabljanj iz šifranta Upravne akademije (v nadaljevanju besedila: UA) ali iz šifrantov internih katalogov usposabljanj posameznega ODU, poleg tega pa tudi prost vnos.

Končni zapis tega sklopa se umesti v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora namenjenega KS, na podlagi dogovorov v tem sklopu pa se:

* po zaključku razvojnega pogovora na ravni posameznega JU samodejno kreira zbir potreb po usposabljanjih (dostopen posameznemu JU)
* po zaključku ciklusa znotraj posameznega ODU samodejno kreirata zbir potreb po usposabljanjih na ravni NOE (dostopen posamezni vodji NOE) in zbir potreb po usposabljanjih na ravni posameznega ODU (dostopen KS)
* po zaključku ciklusov na vseh ODU samodejno kreira anonimiziran zbir potreb po usposabljanjih za DU (dostopen pooblaščenemu JU UA).

Realizacijo dogovorjenih usposabljanj v vmesnem času - do naslednjega razvojnega pogovora, vpisujejo JU.

1. **Koristni predlogi/pobude vodje**

Sklop »Koristni predlogi in pobude vodje« je:

* obvezna vsebina pri rednem razvojnem pogovoru,
* izbirna vsebina pri prvem in vmesnem razvojnem pogovoru.

Na podlagi pogovora s posameznim JU ta sklop izpolnjujejo vodje NOE, pri tem pa je ključen razmislek o možnih rešitvah, predlogih izboljšav in ukrepih, ki lahko v prihodnje prispevajo k še uspešnejšemu delu, boljšemu medsebojnemu sodelovanju in organizacijskemu vzdušju v posamezni NOE.

Ta sklop se umesti tudi v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora za KS in predstavlja povratno informacijo o delovanju in potrebnih ukrepih v posamezni NOE.

# POTEK RAZVOJNIH POGOVOROV S POMOČJO IS MUZA

Pri izvajanju razvojnih pogovorov sodelujejo JU, vodje NOE ter KS, za katere so v nadaljevanju opisani bistveni koraki izvedbe.

## POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA KADROVSKO SLUŽBO

Pri razvojnem pogovoru imajo KS različne naloge - od urejanja predloge razvojnega pogovora[[2]](#footnote-2) do priprave t.i. ciklusa,[[3]](#footnote-3) spremljanja izvajanja in beleženja poročil ter analitike in statistike. Koraki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

### Urejanje in dopolnjevanje predloge razvojnega pogovora

KS lahko predlogo razvojnih pogovorov spreminjajo na način, da dodajajo ali odstranjujejo posamezna vprašanja oz. jo prilagajajo v sklopih, ki omogočajo urejanje.

### Urejanje in aktiviranje ciklusov razvojnih pogovorov

V tem koraku KS izpolni osnovne podatke ciklusa, pri čemer izbere organ, za katerega želi odpreti ciklus (v primeru, ko KS posameznega ODU opravlja kadrovske naloge še za kakšen drug ODU), določi naziv in trajanje ciklusa, vpiše številko zadeve iz dokumentnega sistema, kamor se po zaključku ciklusa prenese zbir potreb po usposabljanjih ter izbere vrednosti procesov (t.j. vrsto razvojnega pogovora in obliko presoje kompetenc).

Ciklus vedno obsega izvedbo razvojnega pogovora (t.j. izpolnitev vsebine razvojnega pogovora s strani vodje NOE in JU), dodatno pa se lahko izbere še aktivnost presoje kompetenc (90, 180, 270 in 360 stopinjska presoja kompetenc). Privzete vrednosti izvajanja aktivnosti določene na ravni ciklusa, se lahko na ravni posameznega JU spremenijo v koraku aktiviranja razvojnih pogovorov, ki je praviloma v domeni posameznega vodje NOE, z vidika pomoči vodjem NOE pa ima enake uporabniške pravice tudi KS.

### Spremljanje izvajanja razvojnih pogovorov

KS imajo na voljo pregledne informacije o statusih izvajanja razvojnih pogovorov (tj. koliko in kateri JU so razvojni pogovor že izpolnili, kateri ga niso izpolnili v roku, kateri ga niso izpolnili oz. so ga zavrnili, koliko in kateri JU so že izpolnili vprašalnik samo-presoje kompetenc, kateri ga niso izpolnili v roku, kateri ga niso izpolnili oz. so ga zavrnili, koliko in kateri vodje NOE so že izpolnili vprašalnik presoje kompetenc in kakšen je status izvajanja samih pogovorov).

Podatki o statusih so organizirani po posamezni NOE, prikazani v grafični obliki v obliki seznama, mogoče pa jih je tudi izvoziti v .xls dokument.

### Pregledovanje poročil ter analitike in statistike

Po zaključku ciklusa imajo KS vpogled v zbir potreb po usposabljanjih za svoj ODU, po zaključku posameznih razvojnih pogovorov pa imajo vpogled v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora prilagojeno za KS in v poročilo z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil).

Končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora za posameznega JU, ki je prilagojeno za KS, vsebuje zapise iz sklopov »Prihodnje razvojne aktivnosti« ter »Koristni predlogi, pobude vodje«. Ob zaključku razvojnega pogovora s posameznim JU se to poročilo samodejno prenese v personalno mapo JU, ki se hrani v dokumentnem sistemu.

Ob zaključku posameznega ciklusa imajo KS, z namenom učinkovitega načrtovanja, spremljanja in izvajanja prihodnjih razvojnih pogovorov, dostop do analitike in statistike, ki vsebuje podatke o realizaciji ter rezultatih izvedbe tako razvojnih pogovorov kot tudi presoje kompetenc in ugotavljanja potreb po usposabljanjih v okviru svojega ODU. [[4]](#footnote-4)

Slika 3: Potek postopka za KS

## POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA VODJE NOE

Vodje NOE načrtujejo terminsko izvajanje razvojnih pogovorov na ravni posameznega JU, spremljajo izvajanje s strani JU v svoji NOE, izpolnjujejo in izvedejo razvojne pogovore ter beležijo poročila ter analitiko in statistiko. Koraki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

### Pregled ciklusa in določitev terminov razvojnih pogovorov

Po objavi ciklusa s strani KS vodje NOE prejmejo nalogo vezano na načrtovanje razvojnih pogovorov ter presoje kompetenc na ravni posameznega JU. Pri tem določijo termin in kraj izvedbe ter vrednosti procesov razvojnega pogovora in presoje kompetenc (privzeto upoštevani vrednosti določeni na ravni ciklusa, lahko pa vodja NOE za posameznega JU določi drugačno vrednost).

### Izpolnjevanje razvojnega pogovora

Vodje NOE izpolnjujejo vsebino razvojnega pogovora v delu, ki je namenjen vodjem NOE, in sicer v času priprave na razvojni pogovor, lahko pa tudi med samim pogovorom.

### Izvedba razvojnega pogovora

Pri samem pogovoru je naloga vodje NOE, da v razvojni pogovor vpiše dogovore, ki jih sklene z JU.

### Spremljanje izvajanja razvojnih pogovorov

Vodje NOE imajo na voljo pregledne informacije o statusih izvajanja razvojnih pogovorov za vse JU znotraj svoje NOE (tj. koliko in kateri JU so razvojni pogovor že izpolnili, kateri ga niso izpolnili v roku, kateri ga niso izpolnili oz. so ga zavrnili, koliko in kateri JU so že izpolnili vprašalnik samo-presoje kompetenc, kateri ga niso izpolnili v roku, kateri ga niso izpolnili oz. so ga zavrnili in kakšen je status izvajanja samih pogovorov).

Podatki o statusih so prikazani v grafični obliki in v obliki seznama, mogoče pa jih je tudi izvoziti v .xls dokument.

### Pregledovanje poročil ter analitike in statistike

Po zaključku ciklusa imajo vodje NOE vpogled v zbir potreb po usposabljanjih za svojo NOE, po zaključku posameznih razvojnih pogovorov pa imajo vpogled v končna poročila opravljenih razvojnih pogovorovter v poročila z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil).

Končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora predstavlja celoten zapis izvedenega razvojnega pogovora na podlagi obojestranske potrditve zapisanega (v primeru zavrnitve s strani JU se v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora umesti tudi utemeljitev njegove zavrnitve), vodjem NOE pa so dostopna za obdobje neposrednega vodenja posameznega JU.

Vodje NOE imajo ob zaključku posameznega ciklusa razvojnih pogovorov, z namenom učinkovitega načrtovanja, spremljanja in izvajanja prihodnjih razvojnih pogovorov, dostop do analitike in statistike, ki vsebuje podatke o realizaciji ter rezultatih izvedbe tako razvojnih pogovorov kot tudi presoje kompetenc in ugotavljanja potreb po usposabljanjih v okviru svoje NOE.[[5]](#footnote-5)

Slika 4: Potek postopka za vodjo NOE

## POTEK RAZVOJNEGA POGOVORA ZA JAVNEGA USLUŽBENCA

JU izpolnjujejo in izvedejo razvojne pogovore ter beležijo poročila ter analitiko in statistiko. Koraki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

### Izpolnjevanje razvojnega pogovora

JU izpolnjujejo vsebino razvojnega pogovora v delu, ki je namenjen JU, in sicer v času priprave na izvedbo samega pogovora. Praviloma se mora vsebina razvojnega pogovora s strani JU izpolniti najkasneje 3 dni pred samim pogovorom.

### Izvedba razvojnega pogovora

Na samem pogovoru se JU in vodja NOE pogovarjata o izpolnjeni vsebini razvojnega pogovora, sprotne dogovore v razvojni pogovor pa vpisuje vodja NOE.

Po izvedenem razvojnem pogovoru prejme JU nalogo glede potrjevanja končnega zapisa razvojnega pogovora. Pri tem lahko kočni zapis potrdi ali zavrne z navedbo razloga, ki se tudi umesti v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora.

### Pregledovanje poročil ter analitike in statistike

Po zaključku ciklusa imajo vodje NOE vpogled v zbir potreb po usposabljanjih za svojo NOE, po zaključku posameznih razvojnih pogovorov pa imajo vpogled v končna poročila opravljenih razvojnih pogovorov ter v poročila z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil).

Končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora predstavlja celoten zapis izvedenega razvojnega pogovora na podlagi obojestranske potrditve zapisanega (v primeru zavrnitve s strani JU se v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora umesti tudi utemeljitev njegove zavrnitve), vodjem NOE pa so dostopna za obdobje neposrednega vodenja posameznega JU.

Vodje NOE imajo ob zaključku posameznega ciklusa razvojnih pogovorov, z namenom učinkovitega načrtovanja, spremljanja in izvajanja prihodnjih razvojnih pogovorov, dostop do analitike in statistike, ki vsebuje podatke o realizaciji ter rezultatih izvedbe tako razvojnih pogovorov kot tudi presoje kompetenc in ugotavljanja potreb po usposabljanjih - v okviru svoje NOE.

JU imajo po zaključku razvojnega pogovora vpogled v končno poročilo opravljenega razvojnega pogovora, poročilo z rezultatom (graf) presoje kompetenc (kompetenčni profil) in zbir potreb po usposabljanjih.

JU imajo po zaključku razvojnega pogovora dostop do analitike in statistike o izvedenem razvojnem pogovoru, presoji kompetenc in ugotavljanju potreb po usposabljanjih.[[6]](#footnote-6)

Slika 5: Potek postopka za JU

# SMERNICE IZVAJANJA RAZVOJNEGA POGOVORA

Ključni del izvajanja razvojnih pogovorov je vsekakor sam pogovor med vodjo NOE in JU. Da bi bil pogovor kar najbolj uspešen in da bi izpolnil pričakovanja obeh sogovornikov, so v nadaljevanju predstavljene smernice, ki pripomorejo k njegovi kakovostni izvedbi.

## NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA

Pregovor, ki se obnese v skoraj vsaki situaciji, namreč, da je »dobra organizacija polovica opravljenega dela« se zagotovo obnese tudi pri izvajanju razvojih pogovorov. K dobri organizaciji v tem primeru, poleg predhodnega izpolnjevanja vsebine razvojnega pogovora, pripomore tudi razmislek o naslednjih dilemah:

### S kom bom opravljal razvojni pogovor?

Razvojni pogovor poteka med JU in njegovim neposrednim vodjo NOE, kot prikazuje spodnji primer.

Slika 6: Primer relacije opravljanja razvojnih pogovorov

Vodja NOE opravi razvojni pogovor z vsemi JU, ki so v njegovi NOE zaposleni vsaj 6 mesecev oz. obratno, vodja NOE opravi razvojni pogovor z JU, ki jih vodi vsaj 6 mesecev. Razvojni pogovori se praviloma izvajajo enkrat letno, kljub temu pa ni omejitev v primeru, če bi vodja NOE ali JU želela med istim obdobjem razvojni pogovor opravljati več kot enkrat.

V primeru menjave vodje NOE velja opozoriti, da novi vodja NOE nima vpogleda v dogovore in končne zapise razvojnega pogovora, ki jih je JU opravil v predhodnem obdobju s prejšnjim vodjo NOE.

### Ali naj opravim razvojni pogovor z zaposlenim oz. vodjo, s katerim sicer nisem v dobrih odnosih?

Da. Je pa vsekakor dobrodošlo, da se že pred samim razvojnim pogovorom zavedamo predpostavk, ki jih imamo drug o drugem in teh predpostavk ali zamer ne »prinesemo« na razvojni pogovor. Sogovorniku s tem damo priložnost, da popravi svoj vtis in nenazadnje tudi sami dobimo priložnost, da popravimo svoj vtis na sogovornika. Brez tega je namreč pot k izboljšanju medsebojnih odnosov zelo otežena, če ne celo onemogočena.

### Koliko časa traja kakovosten razvojni pogovor?

Vsekakor je bolje, da si pri načrtovanju terminov izvajanja razvojnih pogovorov pustimo več manevrskega prostora, nikakor pa kakovost razvojnega pogovora ni pogojena z njegovim trajanjem.

Razvojni pogovor naj traja toliko časa, da vodja NOE in JU pregledata vse rubrike v izpolnjenem razvojnem pogovoru in da skleneta končne dogovore. Vsak od sogovornikov mora pri tem imeti na voljo dovolj časa, da izrazi svoje mnenje, poglede, predloge, ipd.

### Vprašanje pomembno zlasti z vidika vodje: koliko razvojnih pogovorov lahko opravim na dan oz. na teden?

Smiselno je, da opravimo toliko razvojnih pogovorov v enem dnevu ali tednu, kolikor sami menimo, da smo jih poleg ostalih vsakodnevnih delovnih nalog zmožni opraviti. Pri tem vnaprej predvidimo, koliko razvojnih pogovorov moramo opraviti, kdaj pričakujemo najmanj nepričakovanih zadolžitev, v katerem delu dneva jih bomo opravljali in kje jih bomo opravljali. Pomembno je, da vemo, da vsak opravljen razvojni pogovor terja svoj čas, tako za pripravo, izvedbo kot tudi za razmislek ob koncu izvedbe.

### Kdo izvede razvojni pogovor z javnim uslužbencem, ki je začasno premeščen v drug NOE ali organ?

Odločitev je odvisna od posameznega primera poteka od primera do primera, upoštevaje dolžino trajanja začasne premestitve. Praviloma velja, da lahko v primeru začasne premestitve, ki je krajša od 6 mesecev, vodja NOE, kamor je začasno premeščen javni uslužbenec, z njim opravi prvi razvojni pogovor, v primeru dlje časa trajajoče premestitve pa tudi redni razvojni pogovori.

### Kdo izvede razvojni pogovor z javnim uslužbencem, ki je zaposlen v dveh NOE ali na dveh organih?

Primeri se presojajo glede na pretežnost opravljanja dela. Odločitev je odvisna od posameznega primera, je pa smiselno, da ga izvede vodja NOE, v kateri je javni uslužbenec opravil večino svojega dela oz. kjer je opravljal ključne naloge.

## NA KAJ MORAMO BITI POZORNI, DA BO RAZVOJNI POGOVOR USPEŠNO IZVEDEN?

### Razvojnega pogovora ne smemo enačiti z ocenjevanjem delovne uspešnosti

Razvojni pogovor ni povezan z ocenjevanjem delovne uspešnosti in nanjo tudi ne vpliva. Slednja je namreč vezana na oceno preteklega dela JU in je obvezen dejavnik pri določanju njegovega napredovanja. Razvojni pogovor pa na drugi strani ne zajema nikakršnih ocen in je osredotočen izključno na osebni in karierni razvoj JU. To zavedanje je zlasti pomembno za ustvarjanje prijetnega in zaupljivega vzdušja, v katerem se oba sogovornika počutita udobno in sproščeno.

### Namen razvojnega pogovora

Kljub temu, da vsebina razvojnega pogovora izhaja iz vsebine, ki jo pred srečanjem izpolnita vodja NOE in JU, je dobro, da razmislimo o naših pričakovanjih (kakšnih učinkov si želimo od opravljenega razvojnega pogovora). Še posebej z vidika vodje je pomembno, da se zaveda individualnosti vsakega zaposlenega, delovnih nalog, ki so zanj specifične in pričakovanj, ki zadevajo le njega ter ima to v mislih pri opravljanju pogovora.

Dobro je torej, da si oba pred izvedbo zastavita okvirni scenarij in se zavedata svojih pričakovanj in namenov zaradi katerih še posebej želita opraviti pogovor. Na ta način bo razvojni pogovor dobil svoj smisel in ne bo viden kot nepotrebno opravilo.

### Prostor in čas

Sproščenost sogovornikov je odvisna tudi od prostora, kjer se razvojni pogovor odvija. V kolikor je za opravljanje razvojnega pogovora na voljo nevtralen prostor (npr. sejna soba), je vsekakor to eden izmed predlogov. Z izbiro takšnega prostora se lahko izognemo nelagodnosti tako na eni kot na drugi strani. Poleg tega je pomembno tudi, da je prostor svetel in zračen, predvsem pa, da je brez motilcev in da nihče ne vstopa v prostor med izvajanjem pogovora.

Časovna razporeditev opravljanja razvojnih pogovorov je odvisna predvsem od medsebojnega dogovora med vodjo NOE in JU. Upoštevati je potrebno predvsem zaposlenost obeh in določiti termin, ki bo odgovarjal obema. Kljub temu, da urnik izvajanja razvojnih pogovorov načrtujemo vnaprej, je dobro, da v primeru nenačrtovanih zadolžitev ali dejavnikov, ki bi lahko neželeno vplivali na naše izvajanje posameznega razvojnega pogovora, le tega prestavimo na drug termin, ki bo za njegovo izvajanje bolj optimalen.

### Pogoste napake pri vodenju razvojnih pogovorov

V tabeli 1 so prikazane najpogostejše napake pri vodenju razvojnih pogovorov, v povezavi s presojo kompetenc (vir: Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc za kadrovike).

|  |  |
| --- | --- |
| **Kaj škoduje vodji NOE pri vodenju razgovora?** | **Kaj pomaga vodji NOE pri vodenju razgovora?** |
| Vodja NOE govori večino časa, zaposleni pa posluša.  | Najbolj učinkoviti pogovori so tisti, kjer zaposleni govori več časa kot vodja NOE. |
| Dokazovanje, kdo ima bolj prav, kdo pozna »resnično« plat zgodbe.  | Razmišljanje, zakaj vsak od sogovornikov vidi določeno vedenje nekoliko drugače.  |
| Opravičevanje, zakaj so pri določenih kompetencah ocene takšne kot so.  | Vodja NOE ima pravico povedati svoje mnenje. Pomembno je, da je iskren in da vrednosti argumentira s konkretnimi vedenji.  |
| Podrobno, dolgotrajno pojasnjevanje rezultatov. | Kratko pojasnilo, kaj kažejo rezultati. Nato vprašanje zaposlenemu, kako si razlaga ta vedenja.  |
| Pojasnjevanje vseh kompetenc in vedenj.  | Fokus na ključna področja v kompetenčnem profilu. |
| Podajanje nasvetov o tem, kaj lahko zaposleni naredi drugače.  | Vedno damo možnost, da zaposleni najprej sam izrazi, kaj je pripravljen spremeniti. To poveča verjetnost, da do sprememb dejansko pride.  |
| Temeljni namen pogovora je posredovanje rezultatov o kompetencah.  | Temeljni namen pogovora bi moral biti razvoj na določenih kompetencah.  |

Tabela 1: Pogoste napake pri vodenju razgovora in predlogi za izboljšanje

## KOMUNIKACIJA

Najpomembnejši dejavnik doseganja dobrih medsebojnih odnosov in prijetne organizacijske klime je zagotovo komunikacija. Njena osnovna elementa sta na eni strani podajanje in na drugi strani prejemanje informacij, od česar je odvisno razumevanje drug drugega. Da bo komunikacija kar se da uspešna, je pomembno, da smo pozorni na naslednje dejavnike:

### Sporočila predajamo na jasen, razumljiv in nedvoumen način

Da bi to dosegli, moramo najprej vedeti, kaj pravzaprav želimo sporočiti sogovorniku, komunikacijo ustrezno prilagoditi glede na sogovornika oz. zaposlenega s katerim opravljamo razvojni pogovor ter sporočilo tudi jasno izraziti.

### Sogovorniku aktivno prisluhnemo

Na drugi strani je pomembno, da znamo sporočilo pravilno sprejeti. Najpogostejše napake do katerih prihaja pri komunikaciji in posledica katerih so nepotrebni komunikacijski šumi, so namreč povezane ravno z nezmožnostjo poslušanja.

Največkrat se to izkaže v primerih, ko svoj odgovor pripravimo še preden dobro prisluhnemo, kaj nam sogovornik želi sporočiti ali sporočilo napačno interpretiramo na podlagi predpostavk, ki jih gojimo do sogovornika. Da do tega ne bi prihajalo, je na prvem mestu pomembno zavedanje in samo-refleksija, tekom pogovora pa aktivno poslušanje in s tem osredotočenost na sporočilo, postavljanje vsebinsko smiselnih vprašanj in odgovorov, povzemanje sporočila in dogovorov, empatičnost ter s tem izkazovanje iskrenega namena za razumevanje sogovornika.

### Uskladimo verbalno in neverbalno komunikacijo

Ker veliko povemo tudi z neverbalno komunikacijo (ta predstavlja več kot 90% našega sporočanja), je pomembno, da je ta usklajena z verbalno komunikacijo. Poleg tega, da jo sami uporabljamo pri komuniciranju, smo nanjo pozorni tudi pri sogovorniku. Ker jo pogosto povezujemo z »naravnimi reakcijami«, ki se jih v večji meri ne zavedamo, je bistveno, da ozavestimo, kaj mi sporočamo z njo in kaj z njo sporoča sogovornik. Naše kretnje, mimika, drža telesa, čustveni odzivi in nenazadnje tudi tišina, namreč dopolnjujejo prepričljivost naših besed in njihovo vrednost ter posledično vplivajo na sogovornikovo dojemanje nas samih in naših sporočil. Bolj kot se verbalna in neverbalna komunikacija ujemata, v večji meri bo sogovornik zaupal našim besedam.

### Povratne informacije podajamo in sprejemamo na spoštljiv način

*Kakšen dar bi bil, če bi nam bilo dano, videti se tako, kot nas vidijo drugi.* (Robert Burns)

Povratne informacije na razvojnih pogovorih so največkrat povezane z opažanji vodje o delovanju zaposlenega v organizaciji ter o preteklem delu, zaželeno pa je, da tudi JU poda povratno informacijo o svojem počutju in doživljanju organizacije dela. S tem, ko vodja NOE izkaže pripravljenost na sprejemanje povratnih informacij o svojem delu, daje pomemben zgled za zaposlene in pripomore k ustvarjanju kulture podajanja povratnih informacij.

Namen povratnih informacij je, da podajamo in na drugi strani sprejemamo konstruktiven odziv, na podlagi katerega se razvijamo in prilagajamo svoje delo. Da bi bila povratna informacija res predana in sprejeta na konstruktiven način, je pomembno, da:

* je usmerjena na vedenje posameznika (nikakor ne na osebnost),
* je jasno in nedvoumno izražena ter podprta z utemeljenim argumentom,
* je izražena na spoštljiv način, ki sogovornika ne postavlja v nelagoden položaj,
* je aktualna in pravočasna,
* ni rezultat posploševanja,
* se osredotoča tako na šibka kot na močna področja posameznika.

Kljub temu, da je namen podajanja povratnih informacij razvoj, so odzivi nanje pogosto povezani z negativnimi čustvenimi reakcijami in obrambno držo. Napad v tem primeru ni najboljša obramba, pač pa je na strani prejemnika povratne informacije pomembna predvsem samorefleksija in priznavanje napak in sprejemanje odgovornosti, s čimer pokažemo pripravljenost za učenje in razvoj ter na podlagi katere lahko iz prejete povratne informacije največ pridobimo.

*»Pohvala nič ne stane, a ogromno pomeni.«*

Ker povratne informacije niso povezane le s podajanjem »negativnih« odzivov oz. kritik, ampak tudi z izpostavljanjem »močnih« področij, je pomembno, da izpostavimo konkreten dosežek posameznika in ga s tem pohvalimo za opravljeno delo. V primeru, ko je pohvala potrebna, pa le-te ne izrečemo, namreč ustvarjamo problem tam, kjer ga ni. Pohvala mora biti pri tem podana na iskren način, kot taka pa s strani sogovornika ne bo dojeta napak - kot pokroviteljska gesta. S tem bo delovala kot dodaten motivator nadaljnjega uspešnega opravljanja dela, razvoja posameznika ter bo prispevala k spodbujanju pozitivne organizacijske klime.

## (SAMO)EVALVACIJA

Po opravljenem razvojnem pogovoru je pomembno opraviti (samo)evalvacijo, ki je ključni del razvoja posameznika. Samoevalvacija po razvojnem pogovoru naj služi razmisleku in iskanju odgovorov na naslednja vprašanja:

* Kako uspešen sem bil pri izvedbi razvojnega pogovora?
* Ali sem povedal vse, kar sem si pred pogovorom zadal?
* Kako sem se ob tem počutil?
* Sem bil jasen in razumljiv?
* Ali sem dobil vse informacije, ki sem jih želel dobiti?
* Ali sem zaposlenega/vodjo poslušal?
* Kaj je bilo pri razvojnem pogovoru dobro in kaj bi še lahko izboljšal?
* Kaj bi o opravljenem razvojnem pogovoru rekel zaposleni/vodja, če bi ga povprašal o njegovem mnenju? Kako se je on počutil?

# ZAKLJUČNA MISEL IN KORISTNE POVEZAVE

Na podlagi razmisleka in kasnejšega pogovora razvojni pogovori ponujajo idealno priložnost za analizo trenutnega stanja, identificiranje potrebnih trenutnih in prihodnjih pogojev za uspešno opravljanje dela, priložnost za spoznavanje drug drugega, prepoznavanja dosežkov in priložnost za krepitev občutka vzajemnosti, zavzetosti in zadovoljstva posameznika. Slednje pa nikoli ne sme biti podcenjeno, saj vpliva na krepitev pozitivne organizacijske klime, na podlagi česar se tlakuje uspeh celotne organizacije.

***Če se skupaj pomikamo naprej, je uspeh zagotovljen*. (Henry Ford)**

Za konec dodajamo nekaj povezav, na katerih lahko dostopate do poglobljenih spoznanj na področju upravljanja in razvoja kadrov:

* [Priročnik za uporabo kompetenčnega modela ter presojanje in razvoj kompetenc za vodje](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-vodje.pdf)
* [Priročnik za uporabo kompetenčnega modela ter presojanje in razvoj kompetenc za kadrovike](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-kadrovike.pdf)
* <https://psihologijadela.com/>
* <https://journals.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja>
* <https://journals.sagepub.com/action/doSearch?AllField=HUMAN+RESOURCE+DEVELOPMENT&SeriesKey=adha>
* <https://www.oecd-ilibrary.org/employment>

# PRIMER VPRAŠALNIKA IZVEDBE RAZVOJNEGA POGOVORA - priloga

Primer obrazca za redni razvojni pogovor, ki je kot predloga informatiziran v IS MUZA:

**OSNOVNI PODATKI**

|  |
| --- |
| Organ državne uprave: se prenese iz IS MFERAC |
| Organizacijska enota: se prenese iz IS MFERAC |
| Datum izvedbe pogovora: se samodejno zabeleži |
| Za obdobje (koledar): se samodejno zabeleži na podlagi podatkov ciklusa |
| **VODJA (tisti, ki izvaja RP):** |
| Ime in priimek: se prenese iz IS MFERAC |
| E-pošta: se prenese iz IS MFERAC |
| **JAVNI USLUŽBENEC, S KATERIM SE OPRAVLJA RAZVOJNI POGOVOR (lahko je tudi vodja):** |
| Ime in priimek: se prenese iz IS MFERAC |
| E-pošta JU: se prenese iz IS MFERAC |
| Datum in vrsta zaposlitve (določen/nedoločen čas): se prenese iz IS MFERAC |
| Delovno mesto (podatki iz sistemizacije): se prenese iz IS MFERAC |
| Naziv: se prenese iz IS MFERAC |
| Tarifni razred: se prenese iz IS MFERAC |

**PREDHODNI POGOVORI**

|  |
| --- |
| Omogočen hiter dostop do predhodno izvedenih razvojnih pogovorov, pri čemer so le-ti vidni le vodji in JU, ki sta skupaj izvedla razvojni pogovor. |

DELO V PRETEKLEM OBDOBJU (izpolni JU)

|  |
| --- |
| Iztočnice za premislek in pogovor: |
| * Katere so bile ključne naloge preteklega obdobja?
* Katere naloge sem dobro izvedel/a in kaj bi lahko naredil/a bolje?
* So morda nekatere naloge ostale nedokončane-vzrok?
* Kaj mi je omogočilo uspešno opravljanje dela?
* S katerimi izzivi sem se srečal/a?
* Kaj se je spremenilo oziroma kje se nahajava z vodjo glede na dogovore preteklega obdobja?
* Povratna informacija vodji: Kaj mi je bilo všeč pri vodenju, kaj me je motilo in kaj predlagam za prihodnje?
 |
| 1. Katere so bile vaše ključne naloge preteklega obdobja? Kako ste bili zadovoljni s svojim delom? Kakšno povratno informacijo bi podal vodji glede vodenja?
 |
| Moje ključne naloge preteklega obdobja:- Na kaj sem ponosen glede opravljenega dela v preteklem obdobju? Kaj bi morda lahko opravil bolje? --V kolikor obstajajo, napišite morebitne nedokončane naloge in vzrok?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Kaj mi je bilo všeč pri vodenju, kaj me je motilo in kaj predlagam za prihodnje? |
| 1. Kaj vam je v preteklem obdobju omogočalo kakovostno oz. uspešno opravljanje dela (klik, možnih več odgovorov):
 |
| Organizacija dela, koordinacija:* Ustrezen obseg delovnih nalog
* Optimizacija delovnih procesov
* Realen časovni okvir dodeljenih nalog
* Jasno določanje prioritet
* Jasna vizija in cilji NOE

Informiranje, komuniciranje:* Prenos informacij
* Prenos znanja
* Delovne usmeritve
* Odzivni čas sodelavcev in nadrejenih

Medsebojni odnosi in organizacijska klima:* Kooperativnost sodelavcev
* Kooperativnost vodje
* Vzdušje v NOE

Delovno okolje:* Delovna oprema
* Prostorske razmere

Osebni vidik:* Strokovna usposobljenost
* Delovne izkušnje
* Spodbuda za večjo zavzetost pri delu (finančni, nefinančni motivatorji)

 Drugo:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| 1. S katerimi izzivi/ovirami ste se soočali?
 |
| Organizacija dela, koordinacija:* Z dodeljenim obsegom delovnih nalog
* Z optimizacijo delovnih procesov
* S časovnim okvirjem dodeljenih nalog
* Z jasno določitvijo prioritet
* Z določitvijo vizije in ciljev NOE

Informiranje, komuniciranje:* S prenosom informacij
* S prenosom znanja
* Z delovnimi usmeritvami
* Z odzivnim časom sodelavcev in nadrejenih

Medsebojni odnosi in organizacijska klima:* S kooperativnostjo sodelavcev
* S kooperativnostjo vodje
* Z vzdušjem v NOE

Delovno okolje:* Z ustrezno delovno opremo
* Z ustreznimi prostorskimi razmerami

Osebni vidik:* S pomanjkljivo strokovno usposobljenostjo
* Z delovnimi izkušnjami
* Pomanjkanje motivacijskih dejavnikov
 |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

DELO V PRIHODNJEM OBDOBJU (izpolni vodja, lahko tudi tekom pogovora)

|  |
| --- |
| Iztočnice za premislek in pogovor: |
| * Katere bodo bistvene naloge/cilji v prihodnjem obdobju?
* Katere naloge bi si želel opravljati v prihodnjem obdobju?
* Morebitne nedokončane naloge iz preteklega obdobja?
* Kaj (še) potrebujete, da bi uspešno opravili naloge (ključni viri, način, sredstva)?
* Kje vidite največ izzivov?
* Kako bi jih lahko premostili?
* Kje vidite svojo vlogo, doprinos?
* Kaj bo vaš prvi korak?
 |
| 1. Dogovor o nalogah za prihodnje obdobje
 |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * ključne naloge oz. cilj/
* morebitne nedokončane naloge/cilji
 | časovni okvir izvedbe | ključni viri, način oz. sredstva za uspešno opravljene naloge oz. dosego ciljev  |
| --- |  | --- |

 |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

KOMPETENCE in STROKOVNA USPOSOBLJENOST

|  |
| --- |
| Iztočnice za premislek in pogovor glede poročila z grafom presoje kompetenc: |
| * V kolikšni meri so v preteklem obdobju pri vašem delu bile pomembne kompetence, ki jih želimo v državni upravi krepiti in razvijati pri zaposlenih (temeljne kompetence) ter kompetence glede na delovno mesto oz. področje dela?
* Kaj opazite?
* Kaj vas je presenetilo?
* Kako zadovoljni ste s trenutno sliko?
* Katera so vaša najmočnejša področja?
* Na katerih področjih dela si želite spremembo?
 |
| 1. Kompetence
 |
| V nadaljevanju je v grafični obliki, kot rezultat presoje kompetenc (graf se avtomatično kreira glede na izvedeno presojo in samo-presojo), prikazana povprečna izraženost kompetenc (kompetenčni profil), vrednosti pri samo-presoji napram povprečnim vrednostim, ki jih je podal vodja.  |
| Primer kompetenčnega profila (grafični prikaz) za presoje temeljnih kompetence s povprečnimi vrednostmi za samo-presojo in presojo nadrejenega. V nadaljevanju bo vidno celotno poročilo rezultatov presojanih kompetenc s strani sodelavca in nadrejenega, ki bo vsebovalo pregled povprečij za vsako od kompetenc in posebej za posamezne vedenjske trditve znotraj kompetence.Graf, ki prikazuje razliko med presojo kompetenc zaposlenega s strani vodje in med samo-presojo s strani zaposlenega. |
| Katere izmed presojanih kompetenc bo sodelavec na podlagi ugotovljenih vrzeli pri presoji kompetenci v prihodnjem obdobju razvijal? (izpolni vodja)Opomba: vodja na podlagi dogovora s sodelavcem izbere npr. 1 do 3 kompetence izmed kompetenc, ki so bile presojane v okviru vprašalnika za presojo. |
| Katere izmed kompetenc ocenjujem, da bodo v prihodnjem obdobju bistvene pri mojem delu? (izpolni JU)Opomba: sodelavec izbere npr. 1 do 3 kompetence izmed kompetenc, opredeljenih v okviru vprašalnika za presojo. |
| Katere izmed kompetenc ocenjujem, da bodo v prihodnjem obdobju bistvene pri delu sodelavca? (izpolni JU)Opomba: vodja izbere npr. 1 do 3 kompetence izmed kompetenc, opredeljenih v okviru vprašalnika za presojo. |
| 1. Druga strokovna usposobljenost/znanja in veščine

Katera znanja, veščine in izkušnje še imam in niso neposredno povezane z mojim trenutnim delom (npr. znanje jezikov)? (izpolni JU) |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

INTERESI IN AMBICIJE TER KARIERNI RAZVOJ

|  |
| --- |
| Iztočnice za premislek in pogovor: |
| * Katero področje dela vas najbolj zanima?
* Kako ste za ta dela usposobljeni?
* Kako vidite svojo karierno pot oz. kaj želite delati v prihodnje?
* Si želite opravljati delo na bolj zahtevnem delovnem mestu?
* Katero drugo vrsto podpore potrebujete za svoj osebni in profesionalni razvoj?
* Kako vas kot vodja lahko pri tem podprem?
* Kako ste do sedaj skrbeli za svoj osebni in profesionalni razvoj?
* Kaj lahko še sami prispevate k razvoju kariere?
* Kaj vas motivira pri delu?
 |
| 1. Kakšni so moji interesi oz. ambicije? Kakšna vrsta dela mi najbolj leži? Kako vidim mojo karierno pot? Si želim zamenjati delovno mesto? Se želim uvrstitev na Interni trg dela, znanja in priložnosti? (izpolni JU):
 |
| 1. Ugotovitve vodje (izpolni vodja) – osnova za upravljanje nasledstev.
 |
|  Sodelavec ima vodstvene kompetence in ambicije: * za vodenje projektov: DA NE NEOPREDELJENO

V primeru, da jih ima, lahko vodja v dogovoru s sodelavcem presodi tudi kompetence, ki na delovnem mestu niso zahtevane – npr.: za področje projektnega vodenja;* za vodenje notranje organizacijske enote: DA NE NEOPREDELJENO

V primeru, da jih ima, lahko vodja v dogovoru s sodelavcem presodi tudi kompetence, ki na delovnem mestu niso zahtevane – ustrezne vodstvene kompetence; Sodelavec ima željo po kariernem napredovanju: * Sodelavec ima željo, potencial, znanja, spretnosti oz. lastnosti ter izpolnjuje pogoje, potrebne za prevzemanje nalog na zahtevnejših delovnih mestih:

DA\_\_\_ (vpis katero delovno mesto) NE NEOPREDELJENO,* Sodelavec ima željo, potencial, znanja, spretnosti oz. lastnosti ter izpolnjuje pogoje, potrebne za prevzemanje nalog na enako zahtevnih delovnih mestih:

DA\_\_\_ (vpis katero delovno mesto) NE NEOPREDELJENO, |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

PRIHODNJE RAZVOJNE AKTIVNOSTI

|  |
| --- |
| Iztočnice za premislek in pogovor: |
| * Kakšnih usposabljanj si želite?
* Ali imate dovolj strokovnega znanja za opravljanje delovnih nalog?
* Kako pri svojem delu uporabljate znanja, ki ste jih pridobili na usposabljanjih?
* Razvoju katerih kompetenc iz kompetenčnega modela želite nameniti svoj čas v prihodnjem letu?
 |
| 1. Realizacija glede na preteklo obdobje (izpolnjuje JU):
 |
| Se označi, če je usposabljanje dogovorjeno na preteklem razvojnem pogovoru bilo realizirano. |
| 1. Predlog za prihodnje obdobje (izpolnjuje vodja – praviloma na samem pogovoru):
 |
| Kategorija - izbira usposabljanj na podlagi:* Kataloga usposabljanj Upravne akademije;
* Kataloga usposabljanj svojega organa;
* Prostega vnosa (ostale razvojne aktivnosti, konference in seminarji, ..).

Ocena nujnosti napotitve:* Nujno;
* Zaželeno;
* Ni nujno;
* Predlog vodje;

Predlog JU. |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

KORISTNI PREDLOGI POBUDE VODJE (izpolni vodja)

|  |
| --- |
| Izpolni vodja, sicer je ta del umeščen v končno poročilo namenjeno kadrovski službi organa.  |
| (Predlogi izboljšav, možne rešitve, predloge ukrepov, ki bi lahko prispevali k boljši uspešnosti dela, k boljšemu sodelovanju, organizacijskem vzdušju; prosti vpisi).* ORGANIZACIJA DELA, KOORDINACIJA, SODELOVANJE \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* KADRI\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* PROSTORSKE RAZMERE IN TEHNIČNA OPREMLJENOST\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* INFORMIRANJE, KOMUNICIRANJE\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* MEDSEBOJNI ODNOSI IN ORGANIZACIJSKA KLIMA\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* DRUGO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
 |
| Morebitni komentarji JU (vidno le JU):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Morebitni komentarji vodje (vidno le vodji):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

1. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. [63/07](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2007-01-3411) – uradno prečiščeno besedilo, [65/08](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2008-01-2817), [69/08](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2008-01-3014) – ZTFI-A, [69/08](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2008-01-3015) – ZZavar-E, [40/12](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2012-01-1700) – ZUJF, [158/20](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2020-01-2765) – ZIntPK-C, [203/20](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2020-01-3772) – ZIUPOPDVE, 202/21 – odl. US in 3/22 – ZDeb). [↑](#footnote-ref-1)
2. Uporabniške pravice za urejanje predlog obrazcev v IS MUZA imajo uporabniki z vlogo »administrator na ravni organa državne uprave«, ki pa so praviloma hkrati tudi v vlogi kadrovske službe. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ciklus predstavlja časovno opredeljeno obdobje, v okviru katerega se morajo v okviru posameznega ODU izvesti razvojni pogovori. [↑](#footnote-ref-3)
4. Podrobnejša navodila glede izvedbe razvojni pogovorov so na voljo v *Uporabniškem priročniku za uporabo IS MUZA*, ki se nahaja v IS MUZA. [↑](#footnote-ref-4)
5. Podrobnejša navodila glede izvedbe razvojni pogovorov so na voljo v *Uporabniškem priročniku za uporabo IS MUZA*, ki se nahaja v IS MUZA. [↑](#footnote-ref-5)
6. Podrobnejša navodila glede izvedbe razvojnih pogovorov so na voljo v *Uporabniškem priročniku za uporabo IS MUZA*, ki se nahaja v IS MUZA. [↑](#footnote-ref-6)