



VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE
KADROVSKA SLUŽBA

LETNI POGOVOR S SODELAVCEM

KLJUČNI ELEMENT RAZVOJA KADROV IN
UPRAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V UPRAVI



Ključ do boljše uprave je v ljudeh

Ljubljana, december 2003

KAZALO

I.	Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem	3
II.	Razvoj kadrov in karierni razvoj	5
	▪ Uvod	5
	▪ Stokovna usposobljenost, primernost in kompetence	6
	○ Način določanja kompetenc Kompetence – način1	10-11
	○ Način določanja kompetenc Kompetence – način2	12-14
	○ Primer splošnih kompetenc vodstvenega delavca	15
	▪ Razvojne zmožnosti zaposlenih	16
	▪ Karierna sidra	17
III.	Upravljanje delovne uspešnosti	21
	▪ Opredelitev in faze upravljanja delovne uspešnosti	21
	▪ Ocenjevanje delovne uspešnosti – le ena od faz upravljanja DU	22
	▪ Kriteriji in merila ocenjevanja DU	22
	▪ Ocenjevalni razgovor	23
	▪ Napredovanje	24
IV.	Letni pogovor s sodelavcem	
	▪ Opredelitev LP	25
	▪ Izvajanje letnega pogovora s sodelavcem	25
	○ LP – priprava sodelavca	27-28
	○ Zapis LP	29-30
	○ Zapis LP – kadrovska služba	31
	○ Priročnik LP	samostojen
V.	Načrtovanje dela in spremljanje rezultatov	32
	▪ Metoda 3MD	32
	○ Obrazec po metodi 3MD	34
VI.	Viri in literatura	35

LETNI POGOVOR –

element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi

I. UVAJANJE LETNIH POGOVOROV S SODELAVCEM

Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

Letni pogovor s sodelavcem v javni upravi bo vsebinsko dopolnil in podprl organiziranost organov državne uprave po novih sistemizacijah, ki so zastavljene bolj shematično. Na osnovi letnih pogovorov se bodo oblikovali letni programi dela posameznika, določili se bodo cilji in pričakovani rezultati ter določile podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Letni pogovori bodo zagotovili objektivnejše ocenjevanje delovne uspešnosti – slednja je osnova napredovanju uslužbencev in kariernemu razvoju uradnikov.

Prav zaradi zagotavljanja razvoja vseh zaposlenih in objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti v organih državne uprave **IZVAJAMO LETNE POGOVORE Z VSEMI ZAPOSLENIMI.**

Letne pogovore bomo uvajali postopoma, od zgoraj navzdol, kar pomeni, da se bodo prvi pogovorili s svojimi sodelavci predstojniki organov oziroma generalni direktorji, generalni sekretarji, direktorji organov v sestavi in vladnih služb ter načelniki upravnih enot.

Izkušnje prvega kroga pogovorov bodo omogočile dopolnitev postopka in navodil, da bo mogoče pogovore opraviti dovolj kvalitetno tudi na nižjih organizacijskih ravneh.

Ker je to novost, ki bo zahtevala veliko fleksibilnosti in prilagajanja, predvsem pa dobro informirane in usposobljene sogovornike, je treba v vsakem ministrstvu in večjem organu oz. službi določiti osebo, ki bo vodila in koordinirala izvajanje LP (organizatorji LP – svetovalci razvoja kadrov).

Pri izvajanju LP sodelujejo tri skupine kadrov:

Vodje

Ti bodo izvajali LP z neposredno podrejenimi sodelavci. Zanje je izdelan priročnik ([Priročnik LP](#)), ki jim bo pomagal, da bodo lahko pogovor opravili kvalitetno in se dogovorili o vseh potrebnih temah. Poleg tega se bodo udeležili najmanj enodnevnega izobraževalnega programa.

Uslužbenci - udeleženci LP

Vsi zaposleni dobijo informacijo o LP ter opomnik, ki jim bo pomagal, da se kot enakopravni partner pripravijo na LP ([LP – priprava sodelavca](#)).

Organizatorji LP – svetovalci razvoja

So strokovnjaki kadrovskih služb, ki bodo v celoti pokrivali področje razvoja kadrov v organu. Ena njihovih prvih nalog bo vpeljati in izpeljati letni pogovore. Pripravili bodo navodila o poteku LP v organu, pripravili sogovornike na pogovore, jim posredovali obrazce, podatke iz arhiva službe, poskrbeli, da se vodje dogovorijo za čas in kraj pogovora ipd. Zagotovili bodo tudi usposabljanje vodij za letni pogovor ter za ustrezno informiranost vseh zaposlenih. Njihovo delo se bo nadaljevalo z vodenjem ocenjevanja delovne uspešnosti v organu, ki bo prav tako zahtevalo nekoliko več vsebinskega napora in priprav. Poleg tega bodo zagotavljali, da se bodo uporabili dogovori glede izobraževanja in usposabljanja pri pripravi načrtov izobraževanja v organu, ter skrbeli še za druge naloge razvoja kadrov.

Organizatorje-svetovalce LP naj bi imela ministrstva in večji organi (večje vladne službe, večji organi v sestavi ministrstev, velike upravne enote). Za vse svetovalce LP bo organizirana enodnevna delavnica o LP.

Prvi letni pogovori s sodelavci bodo v upravi nekoliko posebni. Ne le zato, ker bomo orali ledino, v njih vidimo priložnost, da se v upravi začnemo bolj vsebinsko pogovarjati o upravnem delu, načinu oblikovanja ciljev, opredeljevanja pričakovanih rezultatov, hkrati pa tudi, da zberemo tiste značilne zahteve, ki so poleg izobrazbe in delovnih izkušenj (zelo na splošno opredeljenih) nujno potrebne za delovno uspešnost in učinkovitost posameznika ter posledično na učinkovitost državne uprave.

Med letnimi pogovori bodo nastali opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti (kompetence), ki bodo v pomoč izdelavi seznama za upravo značilnih kompetenc. Te bodo osnova upravljanju znanja, veščin in sposobnosti, vodenju kariernega razvoja, zagotavljanju optimalnega angažiranja zaposlenih ipd. Upravljanje kompetenc je predvideno v upravnem kadrovskem informacijskem sistemu.

Uvedbo letnega pogovora koordinira Kadrovska služba vlade, ki tudi nudi strokovno pomoč in informacije organom ter njihovim vodstvom. Z Upravno akademijo Ministrstva za notranje zadeve sodeluje pri organiziranju in izvajanju seminarjev o letnem pogovoru za organizatorje LP in za vodje – izvajalce LP. Spoznanja, do katerih bomo skupaj prihajali med uvajanjem LP bomo vključevali v razvoj metod, tehnik in pristopov upravljanja človeških virov pa tudi za izgradnjo upravnega kadrovskega informacijskega sistema.

Ker od letnega pogovora v organih državne uprave pričakujemo zelo veliko – osnova naj bi bil tako upravljanju delovne uspešnosti kot celotnemu informacijskemu sistemu, je nujno, da ga speljemo pravilno. Vsako hitenje in sledenje zgolj formalnim zahtevam lahko prinese več škode kot koristi.

Letni pogovor mora biti zastavljen tako, da bo podprl zamišljeni sistem razvoja kadrov. Zato si najprej oglejmo, kakšen sistem razvoja kadrov naša zakonodaja določa.

II. RAZVOJ KADROV IN KARIERNI RAZVOJ V UPRAVI

Uvod

Razvoj kadrov (Human Resource Development) z vidika organizacije je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina idr. 1984:500).

Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanja, delovnih mest, služb, napredovanj.

Pri karieri je potrebno ločevati med zunanjim in notranjim vidikom kariere. Notranja kariera obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacija uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu (Cvetko, 2002:47).

Pri načrtovanju osebnega razvoja delavcev ne moremo mimo treh osnovnih komponent: strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja:

- **Strokovni razvoj:** tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.
- **Osebnostni razvoj:** definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.
- **Delovni razvoj:** pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem. (Možina, Florjančič, Gabrijelčič: 1984:89).

Planiranje kariere je proces, v katerem posameznik sam ali s pomočjo organizacije analizira sebe in okolje, si na delovnem področju zastavi neke cilje ter napravi načrt za njihovo doseg.

Razvijanje kariere se nanaša na praktično uresničevanje kariernih načrtov. Pomeni pa stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti.

Upravljanje kariere (angl. Career Management) je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovske potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri planiranju njihovih karier in razvojnih dejavnosti, tako da so njihovi plani karier realne opcije znotraj organizacije.

Sistem za razvijanje kariere (angl. Career Development System) je danes široko uporabljen pojem in ga opredeljujejo kot »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za doseg ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po

določeni delovni sili«. Povezuje aktivnosti zaposlenih in menedžerjev s politiko in postopki organizacije.

Načelo kariere za uradnike: ZJU v 29. členu postavi načelo kariere: Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitiet ter od rezultatov dela.

Strokovna usposobljenost, primernost in kompetence

Strokovna usposobljenost po ZJU so strokovno znanje in osebne sposobnosti za uporabo tega znanja. Strokovno znanje so izobrazba in druga funkcionalna ter specialna znanja.

Strokovno usposobljen posameznik ni nujno tudi **primeren** za določeno delo. Delo lahko zahteva še vrsto drugih zahtev, da bi posameznik lahko uspešno opravil zaupano mu delo. Morda je potrebna sposobnost timskega dela, obvladovanje težavnih, konfliktnih situacij, sposobnost prepričevanja ali mora imeti druge sposobnosti in lastnosti, da bo lahko pri svoji organizacijski vlogi uspešen.

V zadnjem času se pojavlja pojem kompetence. Kompetence predstavljajo kombinacijo usposobljenosti in primernosti. **Kompetence so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge.**

Kompetence obsegajo:

- **znanja, veščine, spretnosti,**
- **osebne in vedenjske značilnosti,**
- **prepričanja, motive in vrednote,**
- **samopodobo in podobno,**

torej vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh kot je znanje samo po sebi.

Delovne organizacije so tehnični in socialni sistem. Tehnični sistem se pokriva z delovnimi mesti, kjer je razvidno, **kaj** je potrebno narediti, kaj se dela. Za delovna mesta določimo vsa potrebna znanja, ki jih izvajalci morajo imeti, da delo korektno opravijo (tehnično funkcionalna znanja in spretnosti). Vsakdo pa ima v delovni organizaciji tudi svojo socialno, organizacijsko vlogo, ki omogoča integracijo v socialni sistem. S to vlogo pa je določeno, **kako** je treba delo opraviti (na primer: kaj je treba narediti? Gradbeno dovoljenje. Kako? Prijazno do stranke, ji potrpežljivo postreči z informacijami, svetuje, ne sme izgubiti potrpljenja (čustvena stabilnost), da obvlada težavne stranke). Zagotovo pa je pomemben še

tretji element – človek mora vedeti, **zakaj** naj dela (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse to troje skupaj so ... kompetence!

Govorimo torej o kombinaciji:

- **strokovnega znanja in veščin s področja delovnega mesta**, ki izhaja iz tehnične delitve dela in

- **osebnostnih karakteristik – sposobnosti in lastnosti**, ki jih posameznik mora imeti, da lahko dobro in učinkovito izvaja svojo organizacijsko vlogo.

Pri organizacijski vlogi se posvečamo konkretnemu organizacijskemu vedenju na ravni posameznika in spreminjanju tega vedenja (z namenom, da bi bilo uspešno). Pri tem pa izhajamo iz predpostavke, da organizacijsko vedenje sprožajo določena znanja, veščine in sposobnosti ter druge lastnosti posameznika (kompetence):

Kompetence ⇒ **Organizacijsko vedenje** ⇒ **Delovna uspešnost**

Neposrednemu opazovanju je dostopno organizacijsko vedenje, ne pa osebne karakteristike – kompetence – če želimo posamezniku spodbuditi organizacijsko vedenje, ki omogoča veliko delovno uspešnost, moramo ugotoviti, katera kombinacija kompetenc ga omogoča.

Kompetence ⇒ **Organizacijsko vedenje** ⇒ **Delovna uspešnost**
← ← ← ← ← ← ←

Če hočemo ugotoviti, katere kompetence so za določene vloge potrebne, je treba raziskati, po čem se razlikujejo uspešni od manj uspešnih oziroma, katere so tiste lastnosti, po katerih se odlikujejo uspešni izvajalci.

Razlikujemo (Gruban, GV 2003):

splošne kompetence, kot je na primer usmerjenost na stranke, racionalno gospodarjenje z viri, poštenost, spoštovanje zakona itd.,

skupne kompetence, npr. za posamezne poklice (uradnik za okencem, vodja organizacijske enote v upravi, trgovski potnik) in

posebne kompetence. Te se nanašajo na konkretno posameznikovo delo v okviru delovnega mesta oz. organizacijske vloge.

Postopek določanja kompetenc zahteva najprej:

- nabor in izbor pomembnih ali tipičnih lastnosti (na podlagi vedenja posameznikov, ki so v konkretnih situacijah postopali zelo učinkovito)
- opredelitev vedenjskih vzorcev (v konfliktnih situacijah deluje pomirjajoče, prijeten za sodelovanje, zna predvideti ovire pri uvajanju sprememb)
- določiti pomen posamezne značilnosti za neko delo - izdelava kompetenčnega profila

Pomembno: Strokovna znanja in veščine izhajajo iz tehnične delitve dela – delovnega mesta in so predpogoj, da bo delo sploh opravljeno. Te opredelimo v zahtevah delovnega mesta. Poleg teh pa skušamo odkriti in določiti **še druge lastnosti in sposobnosti** izvajalcev, ki so potrebne, da se v nekem kulturno-organizacijskem okolju naloge opravijo uspešno in bolj učinkovito. Tudi te lahko zapišemo v sistemizacijo (funcionalna znanja in sposobnosti), vsekakor pa jih potrebujemo, ko kadrujemo novo zaposlene ali ko predlagamo razporeditev uslužbenca na (drugo) delovno mesto. Opredelimo jih v kompetenčnem profilu delovnega mesta.

S kompetenčnim profilom delovnega mesta določimo zahtevano stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri določenem delu (organizacijski vlogi):

Kompetenca	Zahtevana razvitost kompetence			
	1	2	3	4
Komunikacijske sposobnosti		D	Z	
Sposobnost vplivanja na ljudi – vodenje		Z		D
Organizacijske sposobnosti		Z - D		
Obvladovanje težavnih strank			D	Z
Sposobnost za timsko delo	Z	D		

Z = zahtevana razvitost

D = dejanska razvitost kompetence

Na osnovi organizacijskega vedenja posameznika (s spremljanjem njegovega dela in vedenja) spoznavamo koliko katerih kompetenc dejansko ima. Na osnovi ugotovljenih razlik med zahtevano in dejansko razvitostjo posamezne kompetence izberemo kadrovske, izobraževalne in organizacijske ukrepe, s katerimi bomo a) izboljšali uradnikovo delovno zmožnost (kompetence), b) drugače organizirali delo. Na osnovi teh razlik prepoznamo tudi, katero usposabljanje in izpopolnjevanje je potrebno organizirati, da bo res v interesu uspešnosti organa.

Do kompetenc posameznega delovnega mesta (največ 7-8) lahko pridemo na več načinov, dva sta opisana v prilogi ([Kompetence - način 1](#) in [Kompetence - način 2](#)).

V letnem pogovoru vodja s sodelavcem uskladi, katere so tiste ključne kompetence pri delu, ki odločilno vplivajo na uspešnost. V nadaljevanju pogovora pa ugotavljata, koliko posameznik tem zahtevam ustreza in kaj bi se dalo narediti, da bi se zahtevane kompetence na delovnem mestu čim bolj prekrivale z dejanskimi lastnostmi zaposlenega.

Skupaj opredeljene kompetence so lahko tudi dobra podlaga za določitev konkretnih kriterijev ugotavljanja delovne uspešnosti.

Raziskave so pokazale, da *modeli, ki temeljijo na kompetencah, daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanjih in veščinah, bolje komunicirajo vedenja in v prvi vrsti povezujejo v celoto na eni strani letne pogovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja* (Gruban, 2003).

Kompetence – način 1

Vir: Cvetko, D., Klemenčič, A., 2003

IZBOR DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO DELO

V spodnjo tabelo vpišite najpomembnejše dejavnike (kompetence), ki vplivajo na uspešno delo na delovnem mestu ...

V drugem stolpcu opišite vedenje, ki ga pričakujete od posameznika z naštetimi lastnostmi. Če vam je lažje lahko najprej napišete vedenja in potem lastnosti. V tretjem stolpcu pa utemeljite, zakaj so našete lastnosti in vedenja pomembna za uspešno delo na tem delovnem mestu. Kakšne koristi prinese posamezna lastnost, kakšna škoda nastane ob odsotnosti lastnosti.

<i>Zmožnosti - lastnosti</i>	<i>Opis vedenja, skozi katero se izražajo</i>	<i>Zakaj so te lastnosti pomembne za uspešno delo na tem delovnem mestu</i>

Nekateri dejavniki, ki lahko vplivajo na uspešno delo

- ❑ Fleksibilnost
- ❑ Ambicioznost
- ❑ Podjetnost
- ❑ Usmerjenost k skupnim ciljem
- ❑ Strateško in konceptualno razmišljanje
- ❑ Tržna usmerjenost
- ❑ Empatija
- ❑ Odločnost
- ❑ Ustvarjalnost
- ❑ Odprtost za novosti
- ❑ Dominantnost
- ❑ Radovednost
- ❑ Samoiniciativnost
- ❑ Prilagodljivost – hitro prilagajanje spremembam
- ❑ Sposobnost dela v več kulturnem okolju
- ❑ Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih
- ❑ Samostojnost
- ❑ Obzirnost
- ❑ Zanesljivost
- ❑ Preudarnost
- ❑ Samonadzor – obvladovanje stresnih situacij in lastnih čustev
- ❑ Sposobnost vodenja
- ❑ Sposobnost interdisciplinarnega dela
- ❑ Sposobnost timskega dela
- ❑ Komunikativnost-hitro navezovanje stikov
- ❑ Prepričljivost v komuniciranju
- ❑ Prodornost
- ❑ Pogajalske spretnosti

Kompetence – način 2

Vir: BB Belbin Associates: Vprašalnik za analizo značilnosti dela, VIDEO CENTER d.o.o

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA

Z analizo bomo poskušali določiti tiste značilnosti dela, ki jih lahko povežemo s človeškimi lastnostmi in ki najbolj vplivajo na uspeh oziroma neuspeh pri delu.

Posamezne značilnosti ocenjujemo po petih stopnjah pomembnosti:

Stopnja pomena	Opis lastnosti	Ocena
KLJUČNO	bistvena za zares učinkovito delo.	A
POMEMBNO	Potrebna za zadovoljivo delo	B
KORISTNO	Dobrodošla, običajno pa nima odločilnega vpliva na uspešnost dela	C
NEPOMEMBNO	Ne predstavlja ne prednosti, ne pomanjkljivosti	D
NEKORISTNO	Lastnost lahko negativno vpliva na uspešnost pri delu, če je pri posamezniku močno zastopana	E

Opis značilnosti:

I. del	ZAHTEVE DELA
SAMOSTOJNOST	Zaposleni mora razviti lasten način dela; ugotoviti mora, kako izvajati delo, ne da bi se zanašal na nasvete ali usmeritve drugih <i>(zdravnik specialist, kipar)</i>
PRIZADEVNOST	Uspešno izvajanje dela terja precejšnjo stopnjo prizadevnosti in nepopustljivosti za doseg ciljev. <i>(branjevec, prodaja od vrat do vrat)</i>
NATANČNOST	Delo poteka v okoliščinah, kjer je potrebno neprestano dosegati visoko kvaliteto, saj bi bile posledice neuspeha zelo resne. <i>(kirurg, revizor)</i>
PRIPRAVLJENOST	Delo zahteva precejšnje angažiranje in pozornost pri predvidevanju potreb, planiranju in praktični pripravi za delo. <i>(kontrolor v skladišču, inženir v vzdrževanju)</i>
II. del	DELO Z LJUDMI
VPLIV NA DRUGE	Za delo je značilno vodenje drugih z direktno kontrolo, z zglodom in pripravljenostjo sprejemanja neprijetnih odločitev, kadar je to potrebno. <i>(vojaški oficir, medicinska sestra)</i>
KOORDINACIJA	Delo vključuje usmerjanje ali pomoč pri usmerjanju; pogosto gre za skupinske aktivnosti: posamezniki z različnih delovnih mest ali položajev v hierarhiji skušajo doseči dogovorjeni cilj. <i>(vodja projekta, vodja izobraževalnega centra)</i>
TANKOČUTNOST	Delo zahteva, da se doseže sodelovanje posameznikov, ko nad njimi nimamo avtoritet. Pogosto je potrebna obzirnost pri delu s težavnimi ljudmi ali prepričevanje. <i>(svetovalec, vodja oddelka za reklamacije)</i>
NAVEZOVANJE STIKOV	Na uspeh pri delu pomembno vplivajo tisti socialni kontakti, ki jih naveže izvajalec na lastno iniciativo, v manjši meri pa znani ali rutinski

	stiki. <i>(vodja prodaje, področni tehnični svetovalec)</i>
III. del	POGOJI DELA IN PRITISKI
VZDRŽLJIVOST	Izvajalec dela mora vzdržati znaten fizični in/ali umski napor, ki se pojavlja pri delu: zaradi dela samega ali pogojev, v katerih delo poteka. <i>(urednik časopisa, vodja proizvodnje)</i>
STRPNOST DO RUTINE	Delo vključuje znaten delež predpisanih oziroma predvidenih rutinskih opravil, ki jih je potrebnoprimeroma opraviti in jih ni mogoče prenesti na druge. <i>(arhivar, lektor, uradnik za okencem)</i>
STRPNOST DO NEGOTOVOSTI	Izvajalec dela se sooča z nejasnimi ali hitro se spreminjajočimi situacijami oziroma nepopolnimi informacijami. Njegova uspešnost je odvisna od »najboljše možne poteze v dani situaciji«. <i>(podjetnik, komercialist)</i>
DELJENA ODGOVORNOST	Področje dela ni natančno določeno. Delo pogosto poteka na drugih delovnih področjih, saj gre za deljeno odgovornost pri doseganju rezultatov skupnega dela. <i>(vodja varnostnih inženirjev, projektni inženir)</i>
IV. del	INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE
IZVIRNOST	Pri delu je potrebno iskati nove pristope. Končni uspeh je odvisen od domiselnosti in ustvarjalnosti izvajalca. <i>(vodja reklamne agencije, raziskovalec)</i>
ANALIZIRANJE	Delo zahteva zmožnost in pripravljenost za interpretacijo zapletenih zadev in razumevanje težavnih pojmov. <i>(odvetnik, sistemski analitik)</i>
IZKUŠNJE IN STROKOVNOST	Na uspešnost pri delu v veliko večji meri vplivata dobra usposobljenost in pridobljene izkušnje kot naravna nadarjenost posameznika. <i>(finomehanik, izvozni referent, vodja glavne pisarne)</i>
STRATEŠKI PREGLED	Za delo je potreben širok pregled nad celotnim dogajanjem: potrebno je upoštevati številne dejavnike izven neposrednega področja dela, ker lahko vplivajo na izvajanje dela. <i>(svetovalec na področju računalništva, broker na borzi)</i>

VPRÁŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA ODGOVORNI LIST

POSTOPEK: Preden ocenjevalec prične z analizo dela, mora najprej dobro prebrati navodila v vprašalniku za analizo značilnosti dela. Nato analizira delo tako, da ga oceni po vseh 16 elementih z ocenami od A - E. Svojo oceno vpiše na ustrezno mesto na listu za odgovore. Pri analizi upoštevajte, da ocenjujete značilnosti dela in ne kako konkretna oseba delo izvaja. Na koncu določite tri najbolj izrazite elemente analiziranega dela.

OCENE:
 A - Ključno
 B - Pomembno
 C - Koristno
 D - Nepomembno
 E - Nekoristno

Naziv dela: Datum:

I. del	ZAHTEVE DELA				
	A	B	C	D	E
1. SAMOSTOJNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. PRIZADEVNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. NATANČNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. PRIPRAVLJENOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MED ŠESTINAJSTIMI OCENJENIMI ELEMENTI, SO NASLEDNJI TRJE NAJpomembnejši (Vpiši zaporedno številko elementa):

II. del	DELO Z LJUDMI				
	A	B	C	D	E
5. VPLIV NA DRUGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. KOORDINACIJA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. TANKOČUTNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. NAVEZOVANJE STIKOV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. del	POGOJI DELA IN PRITISKI				
	A	B	C	D	E
9. VZDRŽLJIVOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. STRPNOST DO RUTINE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. STRPNOST DO NEGOTOVOSTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. DELJENA ODGOVORNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. del	INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE				
	A	B	C	D	E
13. IZVIRNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ANALIZIRANJE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. IZKUŠNJE IN STROKOVNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. STRATEŠKI PREGLED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRVI DRUGI TRETJI

Primer kompetenc vodstvenega delavca

Kompetence, ki naj bi jih imeli vodstveni delavci na splošno (iz gradiva projekta UKIS)

VODSTVENE KOMPETENCE	DEFINICIJA
Komunikacijske sposobnosti	
Verbalna komunikacija	prenos sporočila v obliki govora z uporabo primernih kretenj
Neverbalna komunikacija	prenos sporočil brez uporabe besed
Pisna komunikacija	prenos sporočila v pisni obliki
Poslušanje	pravilno sprejemanje tujih verbalnih sporočil
Predstavitve	priprava in izvedba kakovostnih predstavitev
Sposobnost vplivanja na ljudi – vodenje	
Vodenje	prepričati ljudi, da radi opravijo svoje dolžnosti
Delegiranje odgovornosti	prenos pooblastil na primerne sodelavce
Pogajanje	doseganje medsebojnega dogovora
Podoba in zaupanje	projecirati (izžarevati) pozitivno držo in vzbuditi zaupanje v ljudeh
Mentorstvo	individualno delo s sodelavci za izboljšanje za okrepitev znanja in sposobnosti, ki so potrebne za uspešnost pri delu
Motiviranje	zna navdušiti (spodbuditi) sodelavce za doseganje ciljev
Organizacijske sposobnosti – upravljanje	
Planiranje	začrtati potek delovanja za doseganje cilja
Organiziranje	določiti vire za izpolnitev plana
Nadzor	zagotavljanje sledenja planu in doseganja zastavljenega cilja
Discipliniranje	usmerjanje vedenja zaposlenih v pozitivno smer
Sestava uspešne projektne skupine	uporaba ustreznih metod pri sestavi uspešnih projektnih skupin
Odločanje	zavestna izbira najboljše alternative izmed dveh ali več možnih
Razreševanje konfliktov	zmanjševanje napetosti med dvema ali več ljudmi in doseganje zadovoljivega razpleta za vse vpletene
Reševanje kriznih situacij	sposobnost organiziranja dela ob časovnih stiskah ali v drugih kriznih situacijah
Analiziranje problemov	identifikacija problema in pridobitev potrebnih informacij za njegovo rešitev
Splošne osebnostne lastnosti	
Fleksibilnost in hitro učenje	prilaganje spremenljivim razmeram ; novim delovnim nalogam, procesom, zahtevam, kulturi ali org. strukturi
Zanesljivost in odgovornost	sledenje dogovorjenim pravilom in postopkom ter pravočasno in kakovostno opravljanje naloženih nalog
Iniciativnost	dajanje pobud
Energičnost	z zanosom začeti nalogo in vzdrževati zanos do njenega zaključka
Obvladovanje stresa	vzdrževanje stabilnosti delovanja v neugodnih pogojih (npr. časovni stiski ali prekomerni količini dela)
Druga znanja	povezana s konkretnim delovnim področjem (npr. trženje, informatika)

Razvojne zmožnosti zaposlenih

Razvojne zmožnosti so zmožnosti posameznika, da bo ob ustreznih razvojnih ukrepih lahko prevzel zahtevnejše delo, naloge na višji ravni oziroma drugo delo v organizaciji. Pri ugotavljanju razvojnih zmožnosti skušamo oceniti strokovne, vodstvene in mobilnostne zmožnosti posameznika.

Za hiter pregled kadrov z vidika delovne uspešnosti in razvojnih zmožnosti si lahko pomagamo s portfoljo analizo, ki nam odgovori na vprašanje, kakšne kadre imamo (delovna uspešnost) in kakšne so njihove razvojne zmožnosti (razvojni potencial).

Portfoljo analiza kadrovskega potenciala

<i>razvojni potencial</i>	<i>visok</i>	A	B
	<i>nizek</i>	C	D
		<i>nizka</i>	<i>visoka</i>
		<i>delovna uspešnost</i>	

- A:** Zaposleni, ki ne izkoriščajo svojih zmožnosti. Potrebno je ugotoviti, kako bi jih usposobili
- B:** So zvezde, ključni nosilci našega razvoja. Zagotoviti jim je potrebno nadaljnji razvoj
- C:** Suhe veje, razmisliti, kako jih narediti neškodljive, jih odpustiti
- D:** Vlečni konji, ki jim je treba zagotoviti, da vzdržujejo svoje zmožnosti in jih čim bolje izrabljajo. Priprava na mentorstvo, vodenje mlajših ipd.

Karierna sidra

Karierno sidro je sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri. Posameznik bo nenehno usmerjal svojo dejavnost v smeri oziroma na področju, ki ga zanima, kjer doživlja uspehe, potrditev.

Na podlagi longitudinalne študije in pogovorov o zgodovini karier več sto ljudi na različnih stopnjah kariere je Shein (Brečko 2001: 5-80) razvrstil sidra v osem kategorij:

1. usmerjenost k tehnični funkcionalnosti
2. menedžerska usmerjenost
3. samostojnost in neodvisnost
4. težnja po varnosti in stabilnosti
5. podjetniška ustvarjalnost
6. predanost stvari / služenje
7. čisti izziv
8. življenjski slog

Vsak posameznik je do določene mere povezan z vsakim od teh sklopov. Izraz 'karierno sidro' označuje področje, ki ima za človeka tolikšen vseobsegajoč pomen, da bi se mu nikakor ne odrekel. Pomembno je vedeti, h kakšnemu delu posameznik teži, saj je to omogoči vodji, da ga ustrezno motivira, ve, kakšno plačilo in koristi tak človek pričakuje, kakšno napredovanje in priznanje je zanj pomembno.

1. Sidro tehnično funkcionalne kompetentnosti (specialist)

Nekatere osebe po nekajkratni menjavi zaposlitve spoznajo svoj talent in najdejo delo, ki ga z veseljem opravljajo. Identiteto zgradijo okoli vsebine dela. Na tem področju uspešno razvijejo svoje sposobnosti, postanejo izvedenci. Njihov cilj je postati odličen na nekem segmentu. Če ne preizkušajo svojih zmožnosti in spretnosti, se jim delo kmalu zazdi dolgočasno in ponižujoče. Začnejo se ozirati po drugih nalogah. Pravzaprav ima vsak poklic lastne 'obrtnike', to je osebe, ki razvijejo svojo predstavo specialista z določenimi talenti, okoli katerih se giblje njihova identiteta. Ta identiteta in potreba po uveljavitvi in izkazovanju lastnih sposobnosti premaga druge tipe potreb in interesov, kot npr. varnost in stabilnost, avtonomija in podjetniška aktivnost.

Specialist bolj ceni priznanje svojih poklicnih kolegov kot pa mehanična priznanja vodstva. Velja le priznanje, iz katerega je razvidno, da ta, ki priznanje daje, dobro ve, kakšno delo je bilo opravljeno, kako težko je bilo, kako pomemben je prispevek.

2. Sidro menedžerske kompetentnosti

Ob vstopu v podjetje mnogi resnično želijo postati direktor – menedžer. Po nekajletnih izkušnjah šele spoznajo, katere sposobnosti so pomembne pri menedžerju. Tedaj lahko nastopi čas, ko lahko ovrednotijo, ali imajo talent in motivacijo za to delo. Za to skupino oseb je pomembno napredovanje na hierarhični lestvici. Te osebe prevzemajo večjo odgovornost in imajo tako možnost prispevati k uspehu organizacije. Te osebe želijo biti voditelji. Za uspešno delovanje menedžerja so pomembna tri področja.

- **analitične sposobnosti** (sposobnost identifikacije, analize, sinteze in reševanja problemov v pogojih nepopolnih informacij in negotovosti);
- **sposobnost medosebne in medskupinskega komuniciranja** (sposobnost vplivanja, vodenja in kontroliranja oseb na vseh nivojih). Čeprav sodeluje v timu pri reševanju problema, vodi skupino, srečanja, projekte in medskupinsko delo, sodeluje s sindikati in rešuje konflikte med oddelki;
- **emocionalne sposobnosti** (čutiti elemente in čustveno krizo medosebnih odnosov kot stimulus, ne pa kot utrujanje in izčrpavanje).

Menedžersko zasidrani ljudje si želijo prevzeti veliko odgovornosti. Privlačnost svojega dela bodo merili po tem, kako pomembno je za uspeh organizacije. Močno se bodo istovetili z organizacijo in njenim uspehom ali neuspehom. Po tem se merijo, kako dobro so opravili svoje delo. Vztrajajo pri napredovanju, ki temelji na zaslugah, izmerjeni delovni učinkovitosti in dosežkih. Priznanje zanje je napredovanje na višjo raven odločanja (večja organizacija, pomembnejši projekt).

3. Sidro avtonomije in neodvisnosti

Nekatere osebe kmalu spoznajo, da ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme, ki so si jih zamislili drugi in ki se skoraj brez izjeme pojavljajo v vsaki organizaciji. Ne glede na svoje delovno področje ti ljudje čutijo potrebo, da bi delali stvari po svoje, v svojem tempu in v skladu s svojimi merili.

Človek, zasidran v samostojnosti, ima najraje jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljivo in tudi zaželeno je pogodbeno delo ali projektno delo. Pomembno je, da so cilji jasno določeni, sredstva in poti pa si lahko izbere sam. Za svoje delo pričakuje takojšnje povračilo (plačilo, bonusi, nagrade), ki ga kasneje k ničemur ne zavezuje. Zanj napredovanje pomeni le, če z novim delom dobi še več svobode, več samostojnosti. Napredovanje na višji položaj in dodeljevanje večjih odgovornosti bi za te ljudi pomenilo ogrožanje, manjšo neodvisnost.

4. Sidro varnosti oz. stabilnosti

Nekateri ljudje čutijo prevladujočo potrebo kariere, kjer se bodo počutili mirni in varni. Te osebe želijo da so dogodki v prihodnosti zanje predvidljivi in občutijo željo po pripadnosti določenemu okolju. Ne zanimajo jih izzivi na delovnem mestu, širitev obsega dela, nove odgovornosti. Raje vidijo, da se plača povečuje redno, sistem napredovanja pa je odvisen od časa službovanja na določenem delovnem mestu.

Uslužbenec, zasidran v varnosti in stabilnosti, želi dobiti priznanja za svojo pripadnost organizaciji in zanesljivo delavnost, še raje pa ima zagotovila o stabilnosti zaposlitve. Predvsem mora biti prepričan, da lojalnost resnično prispeva k uspešnosti organizacije.

Veliko ljudi s tem sidrom dela v upravnih organizacijah in tudi druge organizacije so močno odvisne od velikega števila uslužbencev, ki so zasidrani v varnosti in v tehnično-funkcionalni sposobnosti.

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Določeni ljudje odkrijejo v svoji karieri potrebo po ustvarjanju novega proizvoda ali storitve, želijo ustanoviti svojo organizacijo. Kreativnost podjetnika odseva potrebo razvitju novega izdelka in izgradnji nove blagovne znamke, če pa prevzame obstoječe delo ali organizacijo, čuti potrebo, da ju preoblikuje v skladu s svojo filozofijo. Ustvarjalna težnja pri tej skupini je usmerjena v ustvarjanje novih organizacij, izdelkov ali storitev, ki bodo ekonomsko uspešni – merilo uspeha je ustvarjanje denarja.

Podjetniško zasidrani ljudje so obsedeni s potrebo po ustvarjanju in se hitro zdolgočasi. Za to skupino ljudi je absolutno najpomembnejša tema lastništvo. Pogosto sami sebe ne plačujejo kdove kako dobro, pač pa ohranjajo nadzor nad kapitalom svojega podjetja. Če razvijajo nove izdelke, hočejo biti lastniki patenta. Podjetniki kopičijo premoženje ne toliko zaradi premoženja samega, le to je zanje oblika sporočanja svetu, kaj so dosegli.

Pridobivanje premoženja in ustvarjanje precej velikih podjetij sta dva najpomembnejša načina, s katerima predstavniki te skupine dosežejo priznanje. Želijo biti opaženi in javno priznani.

6. Občutek za služenje, predanost stvari

Nekateri ljudje se odločijo za poklic, ki jim dejansko pomeni poslanstvo. Želijo si, da bi tako ali drugače izboljšali svet, pomagali ljudem, človeštvu. To sidro je značilno za ljudi v poklicih kot so zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, učitelj, duhovnik, ali pa ljudje, ki delujejo na okoljevarstvenem področju. Vendar je predanost neki stvari ravno tako značilna za nekatere ljudi v poslovnem menedžmentu in organizacijskih karierah.

Ljudje s tem kariernim sidrom želijo pošteno plačilo za svoj prispevek, napredovanje, ki priznava njihov prispevek, želijo si priznanja in podpore poklicnih kolegov. Radi čutijo, da so v kolektivu z ljudmi, s katerimi imajo skupne vrednote.

7. Čisti izziv

Nekateri ljudje zasidrajo svojo kariero v predstavi, da lahko osvojijo karkoli in kogarkoli. Definicija uspeha je zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad izjemno močnimi nasprotniki. Tem ljudem ni mar, na katerem področju se pojavi problem. V ta vzorec verjetno spadajo nekateri visoko usposobljeni svetovalci za strategije in vodenje (dežurni stečajni upravitelji), ki jih veseli, če dobijo vse težje strateške naloge.

8. Življenjski slog

Ljudje, ki pri organiziranju svoje eksistence izhajajo iz življenjskega sloga, hočejo po eni strani reči, da kariera zanje ni tako zelo pomembna in da nimajo kariernega sidra. Pa vendar tudi oni sodijo v pogovor o kariernih sidrih. Vse več ljudi je motiviranih, da bi dosegli pomembno kariero, obenem pa dodajajo pogoj, da mora biti ta kariera v skladu s celotnim življenjskim slogom. Ne gre za uravnovešanje osebnega in poklicnega življenja, temveč za povezovanje potreb posameznika, družine in kariere.

V nasprotju z osebo, ki je zasidrana v samostojnosti, so ljudje s stilom življenjskega sloga pripravljene delati v organizaciji pod pogojem, da imajo ob pravem času na voljo prave možnosti. Te možnosti so lahko: potovanje ali selitev samo tedaj, ko to ustreza njegovi družini, polovični delovni čas, če to zahtevajo življenjske razmere, študijski dopust, porodniški dopust za mater in očeta, možnost dnevnega varstva otrok, gibljivi delovni čas, delo doma med običajnim delovnim časom itn. Za takšne ljudi je najbolj pomemben odnos organizacije, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev in ki omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi.

Model kariernih sider je uporaben pripomoček tudi v organih državne uprave, saj lahko z njim bolje usmerjamo poklicni razvoj zaposlenih. Vendar pa se mora vsak posameznik najprej sam naučiti oblikovati in usmerjati svojo kariero – v pomoč mu je lahko strokovno opravljena analiza kariernega sidra.

Vsakdo, ki ga to zanima, lahko opravi analizo svojega kariernega sidra prek interneta. To storitev opravljajo zunanje institucije, kjer si lahko posameznik sam ali prek kadrovske službe izdelava analizo kariernega sidra. Analiza je popolnoma anonimna. Zaposlene v organih državne uprave pa je preko Kadrovske službe vlade možno napoti na analizo kariernega sidra z določenim popustom.

Pri Kadrovske službe vlade je možno – zaenkrat z zunanjimi institucijami – pridobiti tudi nekatere druge kadrovske analize, kot so analiza timske vloge, poslovne kreativnosti in inovativnosti ter druge.

III. UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (DU)

Opredelitev in faze upravljanja DU

Vsa uslužbenska zakonodaja veže razvoj, napredovanje in kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost.

Za delovno uspešnost (DU) velja naslednja formula:

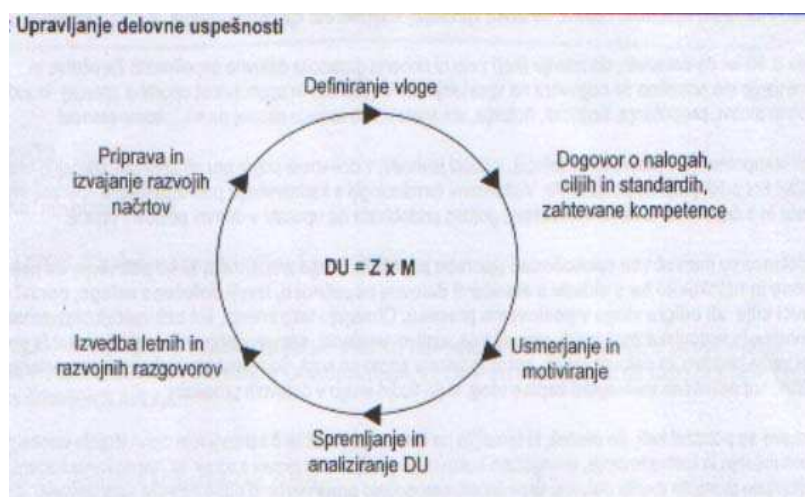
$$DU = ZMOŽNOST \times MOTIVACIJA$$

O delovni zmožnosti (strokovna usposobljenost in druge kvalitete, ki so potrebne za delo) je bilo govora v II. poglavju. Delovna uspešnost je produkt obeh, zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je DU enaka nič.

Naloga vodje je, da poveča delovno uspešnost zaposlenih! Vodja svoje zaposlene motivira z navduševanjem za skupne cilje, razloži pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, delo organizira tako, da naloge optimalno razporedi tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbuja glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motivira s svojim (partnerskim) odnosom.

Upravljanje delovne uspešnosti poteka v krogu po naslednjih korakih:

1. **definiranje vloge**: z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji
2. **dogovor o nalogah, ciljih in standardih**, ki povedo, **kaj in kako** je treba narediti
3. **usmerjanje in motiviranje** se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja vloge
4. **spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti** (evalvacija)
5. **izvedba letnih pogovorov** (razvojnih)
6. **priprava in izvajanje razvojnih načrtov**



Vir: Gruban 2003

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Še tako usposobljen in zagnan sodelavec ne more biti uspešen, če ne ve, kaj naj naredi, kaj se

od njega pričakuje. Zato je pomembno, da se z vodjem dogovorita o vlogi, nalogah, ciljnih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi. Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljano je postavljanje ciljev, kajti pametni cilji usmerjajo v pametno vedenje, nepravilno izbrani pa v napačno!

Ocenjevanje delovne uspešnosti je šele na četrtem mestu – nemogoče ga je izvesti, če pred tem med ocenjevalcem in izvajalcem ni bilo doseženega konsenza glede prvih dveh točk!!!

V organih državne uprave pričenjamo navedeni cikel s točko pet, torej z letnim pogovorom s sodelavcem. Od naših letnih pogovorov pričakujemo, da bodo nadomestili prvi dve točki tega ciklusa.

Ocenjevanje delovne uspešnosti – le ena od faz upravljanja DU

Ocenjevanje delovne uspešnosti (angl. Performance Appraisal) je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Jamšek v Možina idr., 1984:219).

Sinonimi: ocenjevanje delovnih dosežkov, ocenjevanje rezultatov dela. ZJU uporablja pojem ocenjevanje delovnih in strokovnih kvalitiet uradnika (ki so pogoj za napredovanje v naziv).

Po ZJU in ZSPJS ločimo ocenjevanje delovne uspešnosti za **tri namene**:

Prvi: ocenjevanje uradnikov zaradi napredovanja v višji naziv (členi 111.-117. ZJU),

Drugi: ocenjevanje javnih uslužbencev zaradi napredovanja v višji plačni razred (17. člen ZSPJS) in

Tretji: ocenjevanje javnih uslužbencev za izplačilo dela plače za delovno uspešnost (22. člen ZSPJS).

Kriteriji in merila za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev

Zakona izpostavljata več kriterijev za ocenjevanje. Skupen kriterij vsem trem namenom ocenjevanja je rezultat dela. Dodatni kriteriji pa so a) za napredovanje (v naziv in v plačnem razredu) še samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost; kvaliteta sodelovanja in organiziranje dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela, b) za dodatek k plači pa je dodatni kriterij nadpovprečna obremenjenost.

Ocenjujemo:

1. rezultate dela

2. delovne in strokovne kvalitete:

- a. samostojnost, ustvarjalnost, natančnost
- b. zanesljivost, kvaliteto sodelovanja in
- c. druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela

1. nadpovprečno obremenjenost z delom

Z opredelitvijo delovnih nalog in ciljev v naslednjem obdobju v letnem pogovoru sogovornika določita **merila za oceno rezultatov dela**. Praviloma, razen redkih izjem, nimamo objektivnih kazalcev ali standardov za ugotavljanje delovne uspešnosti. Tam kjer jih imamo, jih seveda uporabljamo, v vseh drugih primerih pa je treba **opredeliti pričakovanja** glede tega, kaj in kako naj bo opravljeno, doseženo. Pri nalogah, kjer je postopek predpisan (npr. izdaja potnih listov in podobno) bo večji poudarek na tem, kako uradnik to delo opravi, da bodo stranke zadovoljne. Na bolj fleksibilnih področjih, kjer je bolj jasen cilj oz. izdelek, je potrebno opredeliti končni rezultat – npr. uvedba CAF v organ (npr. oktober je rok za seznanitev vodstva o spoznanjih in predlogih rešitev), oblikovanje spletne strani organa, izdelava določene analize, reorganizacija nekega (pod)sistema ipd. Pri takšnih nalogah je potrebno določiti konkretno, kaj bo narejeno, obliko verifikacije (soglasje, potrditev, uvedba...).

Ključne besede:

Obnoviti, razviti, vpeljati, reorganizirati, zgraditi, doseči, uresničiti, povečati, zmanjšati, razširiti, dobaviti, nadzirati, ...

Predvideti je treba tudi roke za posamezne faze ali celotno nalogo. Če je potrebno, se za posamezno leto določi vmesne faze na način, da bo možno ugotoviti, ali je bil cilj dosežene ali ne.

Na podlagi poročil o doseganju tako opredeljenih nalog in ciljev (glej tudi **Metoda 3MD**) bo oblikovanje ocen delovne uspešnosti izvedljivo. Ocenjevalec se mora dokopati do ustreznih pokazateljev, da bo lahko ocenjeval ali presojal posameznika po teh kvalitetah.

Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni razgovor je namenjen oceni delovnih dosežkov posameznika, opozarjanju na potrebne izboljšave ter načrtovanju dela za naprej. Kljub veliko podobnih elementov, ki jih ima z letnim pogovorom, je razlika med njima zelo velika. Letni pogovor je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje njegovih delovnih zmožnosti, usmerjanju razvoja v zanj in za organ najbolj primerno karierno pot. Z ocenjevalnim razgovorom pa posameznikovo delovno uspešnost primerjamo s pričakovanji ter odločimo o oceni. Ocenjevalni razgovor se osredotoči na oceno, cilj je določiti pravilno oceno delovne uspešnosti: **1, 2, 3 ali 4**. Določena ocena delovne uspešnosti je pogoj za napredovanje, je formalna podlaga za pridobitev naziva, višjega plačnega razreda ali dela plače za uspešnost.

V 115. členu ZJU predvideva **seznanitev z oceno**. Seznanitev z oceno se opravi v obliki razgovora nadrejenega z uradnikom. Seznanitev mora biti opravljena najkasneje v 30 dneh od določitve ocene. Uslužbenec se na oceno lahko pritoži, kar pomeni, da mora ocenjevalec vedno imeti pripravljene argumente, s katerimi utemelji dano oceno. Za oblikovanje ocene mora zato poskrbeti za dovolj informacij o delu in rezultatih uslužbenca.

ZJU ne predvideva ocenjevalnega razgovora v pravem smislu, zahteva le seznanitev z oceno v obliki razgovora.

Napredovanje

Napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Možina idr. 1984:494).

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, ki vključuje soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj.

Napredovanje je motivacijski dejavnik: pomeni priznanje, možnost odločanja, statusni položaj. Je mobilizator kadrovskega potenciala (tako kot plača, medosebni odnosi) in spodbuja, da bi se zaposleni vedli tako kot zahtevajo pogoji za napredovanje.

V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v okviru petih kariernih razredov in v okviru teh v nazivih – po tri nazive v vsakem razredu. Vsi uslužbenci napredujejo tudi v višji plačni razred na istem delovnem mesu. V obeh primerih pridobijo višjo plačo.

Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je dovolj veliko število dobrih ali odličnih (letnih) ocen delovne uspešnosti. Letno oceno delovne uspešnosti pa se določi na podlagi:

- doseženih rezultatov dela
- samostojnosti, natančnosti, zanesljivosti
- kvalitete sodelovanja in organiziranja dela
- drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Verjetno bolj zanimiv vidik napredovanja v upravi je možnost prehajanja uslužbencev med organi, med ministrstvi. V velikem sistemu kot je državna uprava, se lažje najde delo, ki ustreza posameznikovim kvaliteta, interesu in ambicijam. Odprte so možnost za pridobivanje delovnih izkušenj na različnih nalogah, tudi občasnih, projektnih, z delom v medresorskih skupinah in podobno. S tem pa se več delovni kapital posameznika in upravnih organov. Posameznik lahko prevzema čedalje bolj odgovorne in zahtevne naloge, uprava pa ima ljudi, na katere lahko računa v vsakem trenutku. Tudi možnost za iskanje zanimivejšega dela in takšnega, ki ustreza njegovim talentom in nagnjenosti k določenemu tipu dela (karierno sidro) so velike.

Napredovanje v funkciji kariernega razvoja mora nujno povezovati strokovno usposobljenost in kompetentnost, interesno področje in razvojni potencial ter karierno zasidranost zaposlenih z že izkazano delovno uspešnostjo in možnostjo predvidevanja bodočega organizacijskega vedenja in delovne uspešnosti na drugih delovnih mestih in v drugih vlogah.

Potreben je sistem, ki bo znal prepoznavati takšne kadre in jim omogočil, da postanejo vidni in dosegljivi. Upravni kadrovski informacijski sistem - UKIS, ki je v pripravi, ima ambicije, da bo omogočil prav to.

IV. LETNI POGOVOR S SODELAVCEM

Opredelitev LP

Letni pogovor (LP) je sistematično načrtovan pogovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanjih glede načrtovanja in nadaljnjega razvoja uslužbenca.

Enkrat letno se sodelavec in vodja posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organu in upravi, pretreeta njegove razvojne možnosti (tudi presoja zmožnosti), določita delo in naloge v naslednjem obdobju ter predvidita izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje – vse to v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organa in kariernega razvoja posameznika. V letnem pogovoru je treba največ pozornosti posvetiti oblikovanju ciljev. Cilji namreč usmerjajo naše organizacijsko vedenje.

LETNI POGOVOR NI OCENJEVALNI RAZGOVOR. Predmet letnega pogovora so strokovna usposobljenost, primernost, kompetence, v ozadju je presojanje sodelavčevega razvojnega potenciala in delovne usmerjenosti (karierna sidra). Letni pogovor je tudi nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti.

V letnem pogovoru obdelamo 6 področij, in sicer:

- 1. pregled nalog in rezultatov dela*
- 2. težišča primernosti sodelavca*
- 3. vodenje in sodelovanje*
- 4. dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju*
- 5. merila za oceno rezultatov dela*
- 6. razvojni ukrepi*

Izvajanje letnega pogovora s sodelavcem

Na pogovor se pripravita tako vodja ([Priročnik LP](#)) kot sodelavec ([LP – priprava sodelavca](#)) vnaprej, sam pogovor pa traja eno, največ dve uri. Za pripravo na pogovor si vodja priskrbi vse potrebne podatke in informacije, pri čemer mu pomaga kadrovska služba oziroma organizator LP – svetovalec razvoja. Srečanje je potrebno dobro organizirati, določiti prostor, čas, pravočasno poslati vabila ipd.

Pogovor izhaja iz dosedanjega dela in dosežkov zaposlenega, tako da **se pogovorita** o:

- nalogah in rezultatih preteklega obdobja, o doseženih ciljih glede na vlogo sodelavca – doseženi uspehi, tudi težavah, nedokončanih nalogah, načrtih za njihovo dokončanje ...);
- sledi pogovor o tem, kje je težišče primernosti sodelavca (z vidika ključnih lastnosti in zahtev za delo – kompetenc obdelata interesna področja sodelavca, področja, ki so za uslužbenca posebej zanimiva, nagnjenosti, želene smeri delovne kariere in osebnega razvoja, kariernih sidrih);
- ter opredelita smer razvoja in s tem povezano usposabljanje in izpopolnjevanje;

Dogovorita se:

- o delovnih nalogah in ciljih za naslednje leto (oziroma o letnem programu posameznikovega dela glede na program dela organa) ter o načinu opravljanja dela,
- določita ključne naloge, pričakovane rezultate ter
- opredelita merila za ocenjevanje rezultatov dela (določita normative oz. kriterije, kot npr. roke, kakovost, stroške, trajanje in drugo, kar je značilno in pomembno za določeno delo),
- opredelita razvojne ukrepe (o znanjih, sposobnostih in veščinah, ki so potrebne, da bo sodelavec lahko delo opravljal kvalitetno in učinkovito kakor tudi z vidika dolgoročnega razvoja),
- dogovorita se o (predvidenem, želenem) usposabljanju in izpopolnjevanju v naslednjem letu
- in o drugih ukrepih za povečanje delovne uspešnosti (spremembe v načinu dela, izboljšanje vzajemnega informiranja in komuniciranja, o delovnih sredstvih in pogojih dela, zagotovljeni pomoči ...

Vodja in sodelavec dogovore zapišeta ([Zapis LP](#)), ločen del zapisa o dogovorjenih nalogah (letni program dela) ter o predvidenih aktivnostih glede izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pa vodja posreduje v kadrovsko službo ([Zapis LP - kadrovska služba](#)). Ta del služi kot podlaga za pripravo načrta in organizacijo izobraževanja za potrebe organa, izvedbo organizacijskih ukrepov in druge spremembe, ki so se v LP izkazale za potrebne. Pelg tega pa bo vodji in sodelavcu podlaga za ugotavljanje kaj od predvidenega načrta dela je bilo narejenega in kako uspešno (za letno oceno uspešnosti).

Priročnik za vodenje letnega pogovora s sodelavcem ([Priročnik LP](#)) je namenjen vodjem in predstavlja vodilo za pogovor. Vsebuje tudi primer obrazca za njegov zapis ([Zapis LP](#), ki pomaga vodji in sodelavcu, da obdelata vsa področja in dogovore tudi zapišeta).

V prilogi je tudi opomnik za sodelavca ([LP – priprava sodelavca](#)), da se lahko tudi sam pripravi na pogovor.

Organizatorji LP – svetovalci razvoja bodo poskrbeli, da zapisniki LP ne bodo obležali v personalnih mapah, ampak da bodo služili svojemu namenu – pri organiziranju izobraževanja, pri ocenjevanju delovne uspešnosti, pri udejanjanju predlogov sprememb, ki bodo plod pogovorov, za druge aktivnosti, ki bodo potrebne (npr. ocenjevanje delovne uspešnosti).

PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR

Ime in priimek:.....

Naziv.....

Delovno mesto:Organizacijska enota.....

Zakon o javnih uslužbencih namenja veliko pozornost razvoju uslužbencev v luči razvoja in posodabljanja državne uprave. Pomemben instrument pri doseganju tega cilja je letni pogovor vodje s sodelavci.

Da se boste s svojim vodjem lažje konstruktivno in suvereno pogovarjali, Vas prosimo, da se na pogovor pripravite. Kot pomoč za pripravo vam predlagamo, da razmislite in si odgovorite na postavljena vprašanja, hkrati pa razmislite o temah, ki bodo vsebina vajinega pogovora.

1. O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

1.1. Kratek pregled nalog, ki sem jih opravil/a v preteklem letu:

-
-
-

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel?

.....

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

.....

Kaj bi se moralo spremeniti?

.....

Kakšno je bilo moje sodelovanje s sodelavci? Z nadrejenim? Težave? Kaj je razlog zanje?

.....

3. Za vodje:

Kako smo opravili svoje naloge?

.....

Kako so obremenjeni sodelavci?

.....

Kako so se usposabljali sodelavci?

.....

Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

.....

Nas je dovolj? Kaj bi bilo treba izboljšati?

2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST: sposobnosti, znanja in veščine, potrebne za uspešno delo na mojem področju dela

Kaj je pomembno za delo na mojem področju. Katera znanja, veščine, spretnosti, sposobnosti in/ali lastnosti so bistvene?

.....

Kaj bi želel izboljšati? Kako bi lahko to izboljšal?

.....

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

.....

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

- vodilno in vodstveno
- samostojno strokovno
- delo v timu
- operativno, tehnično in administrativno delo
- drugo: _____

Na katerem področju bi se želel poklicno razvijati?

.....

Kje vidim svojo bodočnost?

.....

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

Glavne oz. prednostne naloge v prihodnjem obdobju. Kakšne cilje bi želel doseči? Kaj bo rezultat dela ?

.....

Kaj bi bilo možno pri mojem delu v prihodnjem letu izboljšati?

.....

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

.....

Zapis dogovorov v letnem pogovoru

Str.1

Priimek in ime sodelavca: _____

Organizacijska enota: _____

Vodja: _____

Delovno mesto: _____ Datum LP: _____

V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:

REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA:

Kako uspešno so bile realizirane **glavne naloge** v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje:

PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)

Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje:

INTERESNA PODROČJA SODELAVCA

Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo

Smer, v katero se želi razvijati

Sodelavec _____

Datum: _____

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

Ključne naloge – katere, rezultati in kako

Roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški

Posebni dogovori: potrebne spremembe, potrebna pomoč, sodelovanje ...

NAČRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Dogovorila sva se za naslednje spremembe v načinu dela, delovnih navadah, delovnih sredstvih in pogojih dela:

POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI, ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

Zapis dogovorov v letnem pogovoru – Za kadrovsko službo

Priimek in ime sodelavca: _____		Za kadrovsko!
Organizacijska enota: _____		
Vodja: _____		
Delovno mesto: _____	Datum LP: _____	
CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO		
Ključne naloge in cilji		Predvideni roki, trajanje, opombe
IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE		
Po pogovoru o dosedanjih rezultatih, o napredovanju v znanju, in željah po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju, predlagava naslednje:		
Izobraževanje:		
Usposabljanje:		
Prakso:		
POSEBNI DOGOVORI, ŽELJE IN PREDLOGI:		
Npr.: Predlog poklicne poti, posebna interesna področja sodelavca,....		
Podpis vodje:	Podpis sodelavca:	

V. NAČRTOVANJE DELA IN SPREMLJANJE REZULTATOV

Ni dovolj, da sodelavcu enkrat povemo, kaj je njegovo delo, morda celo določimo cilje. Nujno je, da se dobro pogovorimo in povsem poenotimo pričakovanja glede dela in predvidenih rezultatov. Potem pa mora vodja *sistematično spremljati, kako se naloge opravljajo in načrti uresničujejo*. Tekoče mora biti seznanjen, kje se zatika, kdo je preveč ali premalo obremenjen, kaj se je kje zataknilo, in seveda ustrezno ukrepati. Tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti je potrebno pridobiti kvalitetne podatke o delu sodelavca.

Vodja si mora vzpostaviti enostaven sistem beleženja ugotovitev, do katerih prihaja v celotnem obdobju – ne le enkrat na leto. Vsakršen sistem, ki ni zgolj »po spominu« je boljši kot nič. Od načina dela je seveda odvisno, kako bo to beleženje potekalo: tedenska delovna srečanja (zapisniki!), vodenje evidence kritičnih dogodkov (pohvale: kdo-kdaj-za kaj; kritična opazka: kdo-kaj-kdaj; zaključki, nove naloge, bolezen,...) in vrsto drugih.

Predstavljamo eno od metod, kjer se vodja in sodelavec srečujeta vsake tri mesece (ne le enkrat na leto) z namenom, da skupaj opredelita cilje za to obdobje, in sicer cilje, ki temeljijo na organizacijskih potrebah, ter hkrati opredelita razvojne aktivnosti v tem času.

Metoda 3MD

Metoda 3MD (metoda trimesečnih dogovorov) je zelo enostavna. Izhodišče je, da sodelavec pripravi seznam nalog za naslednje tri mesece ter opredeli roke, do kdaj bo kaj opravil. Zapiše tudi, katero izobraževanje in usposabljanje bo v tem času opravil. Vodja mu pomaga (s posredovanjem vizije in poslanstva organa in posameznikove vloge v njem) doreči naloge in postaviti prioritete. Dogovor oba podpišeta. Sodelavcu služi kot rokovnik, vodi za pregled nad obremenjenostjo sodelavcev in za seznanjenost, kdo je s čim zaposlen. Omogoča mu bolj enakomerno obremenjevanje sodelavce z novimi (padalskimi) nalogami, sodelavec pa dobi večjo odgovornost za opredelitev svojih nalog, določitev rokov za njihovo izvedbo – ter motivacijo, da te naloge tudi izpelje.

Bistvo metode 3MD je:

- cilje/rezultate opredeli sodelavec,
- vodja in sodelavec dogovorno uskladita cilje; vodja pomaga sodelavcu pri postavljanju prioritet,
- vodja zagotovi, da so cilji usklajeni s splošnimi organizacijskimi cilji,
- cilji morajo biti opredeljeni jasno in kratko, v alineah,
- cilji morajo biti dosegljivi in v dometu sodelavčevih zmožnosti in pristojnosti,
- sodelavčeva odgovornost je, da vodjo obvesti, če naleti na probleme in tudi, da izbere datum naslednjega srečanja.

Namen metode 3MD je:

- zagotoviti jasne smernice sodelavcem,
- povezati posameznikova prizadevanja z organizacijskimi cilji in usmeritvijo,
- povečati in izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom,
- osredotočanje na prioritete in maksimiranje rezultatov,
- razviti zavedanje o pristojnosti in odgovornosti za zadolžitve.

Koraki izvajanje metode:

- sodelavci pripravijo cilje s predvidenimi roki za izvedbo ([obrazec 3MD](#)),
- vodja in sodelavec pregledata te cilje,
- določita datum naslednjega srečanja,
- vodja in sodelavec podpišeta dogovor in obdržita vsak svojo kopijo,
- sodelavec sproti izpolnjuje svoj izvod (datumi, opombe ...), vodja v svoj izvod vpisuje komentarje in opažanja,
- če katere naloge ne bo mogel zaključiti, s o tem pogovori z vodjo v vmesnem obdobju,
- sodelavec pred naslednjim srečanjem pripravi nov sklop nalog za naslednje trimesečno obdobje,
- na srečanju pregledata naloge in roke izvedbe ter soglasno določita naslednji sklop nalog in ves proces začne znova.

Poleg nalog se dogovorita tudi o razvojnih ciljih: katere osebne sposobnosti/spretnosti se razvijajo za potrebe dela, na primer:

- učenje tujega jezika,
- obisk slovenske misije v Bruslju,
- seminar iz pisarniškega poslovanja.

Prednosti metode 3MD:

- je zelo enostavna,
- zagotavlja jasne smernice,
- daje možnost za ustrezno povratno informacijo,
- daje možnost za vodenje in spoznavanje sodelavcev,
- gradi medsebojne odnose,
- omogoča izogibanje konfliktom,
- daje podlago za merjenje delovne uspešnosti.

Metoda 3MD je eden načinov rednega spremljanja dela in razvoja sodelavcev, ki jo je treba prilagoditi vrsti in načinu dela organizacijske enote. Zaposlenemu predstavlja opomnik za delo, ob katerem je prostor za opombe, vnašanje dodatnih nalog, ki so mu bile med obdobjem dodeljene, spremembe in drugo, kar kasneje **omogoči obrazložitev (ne)doseženih rezultatov** ali sprememb glede na dogovor. Vodja, ki ima ves čas pregled nad nalogami, ki se v organizacijski enoti izvajajo ter pregled nad obremenjenostjo sodelavcev, lahko bolje razporeja dodatne naloge, na listu 3MD ima prostor, kamor lahko zavede posebna opažanja (pohvale, kritične pripombe), kar praviloma uide iz spomina. Vse to mu je v **pomoč pri presojanju uspešnosti in obremenjenosti sodelavcev, argumentiranju ocene delovne uspešnosti in vodenju pogovora s sodelavcem**, kjer lahko navaja konkretne situacije (ne pa posplošena mnenja in trditve).

Obrazec 3MD

NAČRT DELA IN SPREMLJANJE REZULTATOV po metodi 3MD

Ime: _____	Datum srečanja: _____	Naslednje srečanje: _____
------------	-----------------------	---------------------------

Cilji	Predviden zaključek	Dejanski zaključek	Opombe/zabeležke

Razvojni cilji			
----------------	--	--	--

Podpis sodelavca: _____

Podpis vodje: _____

VIRI IN LITERATURA

1. Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, št. 56/02),
2. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 56/02, 110/02, 72/03),
3. Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 (ki jo je sprejela Vlada RS na 30. seji dne 17. 07. 2003)
4. Bagon, J.: Kako se bomo ocenjevali v upravi, Kadrovske informacije 9. Bilten Kadrovske službe Vlade RS Ljubljana, december 2002.
5. Bagon, J.: Karierni razvoj v upravi, Kadrovske informacije 10. Bilten Kadrovske službe Vlade RS. Ljubljana, marec 2003.
6. BB Belbin Associates: Vprašalnik za analizo značilnosti dela, VIDEO CENTER d.o.o.
7. Brečko, D: Karierna sidra kot model za razvoj kariere zaposlenih, GV Izobraževanje, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu, 2001
8. Cvetko, D., Klemenčič, A.: Uspešno vodenje letnega pogovora, Izobraževalno središče Miklošič, Ljubljana, 2003
9. Cvetko, R.: Razvijanje delovne kariere, Znanstveno raziskovalno središče RS, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2002.
10. Gruban, B.: Kreiranje sistema kompetenc (prosojnice), GV Izobraževanje, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu, Čatež, oktober 2001.
11. Gruban, B.: Uvajanje modelov kompetenc, gradivo za seminar (GV, 17.11.2003)
12. Možina, S. idr.: Management kadrovskih virov, Zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1998.
13. Možina, S., Florjančič, J.in Gabrijelčič, J.: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Moderna organizacija, Kranj 1984.
14. Vidič, B.: Ocenjevanje uradnikov, napredovanja in priznanja, Upravna akademija. MNZ, Ljubljana 2003.

Pripravila: mag. Judita Bagon,
Kadrovska služba Vlade RS