

INDIVIDUALNI KARIJERNO-RAZVOJNI PLAN (IKRP)

Za visoki rukovodni kadar, radno mjesto generalni direktor direktorata

1 PROCJENA KOMPETENCIJA I RAZVOJNIH POTREBA

Oblast procjene	Razvojna procjena	Primjeri iz radnog konteksta	Napomena
 Profesionalne snage	Rezultati razvojne procjene ukazuju na visok nivo stručnih kompetencija, izražen profesionalni kredibilitet i razvijenu odgovornost u rukovođenju složenim upravnim procesima. Razvojna procjena potvrđuje izraženu usmjerenost na ostvarivanje rezultata, visok nivo odgovornosti i razvijene organizacijske sposobnosti, što doprinosi efikasnom upravljanju radom direktorata. Rezultati 360° povratne informacije potvrđuju da su saradnici i rukovodioci prepoznaju kao stručnog, pouzdanog i odgovornog rukovodioca koji obezbjeđuje kvalitetno izvršavanje poslova i racionalnost direktorata.	• Uspješno rukovodi radom direktorata; • koordinira rad organizacionih jedinica; • upravlja pripremom propisa; • ostvaruje saradnju sa drugim institucijama u realizaciji poslova iz nadležnosti Ministarstva.	Identifikovane profesionalne snage predstavljaju stabilnu osnovu za razvoj strateškog liderstva, jačanje organizacionih kapaciteta direktorata i uspješno vođenje reformskih procesa u oblasti javne uprave.
 Motivacija za razvoj	Dobrovoljno uključivanje u proces karijernog razvoja ukazuje na izraženu unutrašnju motivaciju za profesionalno usavršavanje i spremnost za unapređenje rukovodnih kompetencija. Tokom razvojnog intervjua pokazao je otvorenost za razmjnu povratnu informaciju i spremnost da preispita postojeće upravljačke prakse radi unapređenja efikasnosti rada i razvoja organizacionih kapaciteta.	• Aktivno je učestvovao u razvojnim razgovorima; • u razvojnim procjeni; • i analizi profesionalnog profila.	Visok nivo motivacije predstavlja značajan razvojni resurs za uspješnu realizaciju karijernog razvoja.
 Ključne kompetencije za radno mjesto	Razvojna procjena potvrđuje razvijene kompetencije u oblastima: strateško upravljanje javnim politikama, rukovođenje i organizacija rada, upravljanje procesima, donošenje odluka, međuinstitucionalna saradnja, analitičko i sistemsko razmišljanje, odgovornost, integritet i usmjerenost na rezultate. Rezultati 360° povratne informacije dodatno potvrđuju visok nivo stručnosti i kredibiliteta, sposobnost koordinacije složenih procesa i dosljednost u ostvarivanju organizacionih ciljeva.	• Rukovodi radom direktorata; • koordinira rad organizacionih jedinica; • upućuje pripremom propisa; • predstavlja Direktorata u saradnji sa drugim institucijama; • odgovoran je za zakonite i efikasno izvršavanje poslova iz djelokruga direktorata.	Identifikovane kompetencije predstavljaju čvrstu osnovu za dalji razvoj strateškog liderstva, unutrašnjih ljudskih resursa i jačanje organizacionih kapaciteta direktorata.
 Područja za razvoj	Integracijom rezultata razvojne procjene identifikovana je potreba za daljim razvojem strateškog planiranja, dugoročnog segledavanja organizacionih prioriteta i jačanja liderakog pristupa upravljanju. Razvojna procjena ukazuje na dominantno operativni pristup rukovođenju, izraženu usmjerenost na neposredno upravljanje procesima i centralizovanje donošenja odluka. Takođe, razvojna procjena ukazuje na potrebu sistematičnijeg delegiranja odgovornosti, većeg uključivanja rukovodilaca organizacionih jedinica u procese planiranja i donošenja odluka, kao i intenzivnijeg razvoja zaposlenih primjenom mentorskog i koučing pristupa.	• Rezultati razvojne procjene i 360° povratne informacije ukazuju na potrebu većeg uključivanja rukovodilaca organizacionih jedinica u planiranje i donošenje odluka, • kao i pružanja snažnije razvojne podrške zaposlenima.	Razvoj navedenih kompetencija dopriniče jačanju organizacionih kapaciteta direktorata, održivosti rezultata i efikasnijem ostvarivanju strateških ciljeva Ministarstva javne uprave.
 Potencijalne prepreke za razvoj	Rezultati razvojne procjene ukazuju da izražena usmjerenost na operativno upravljanje može ograničiti kritički razvojne sposobnosti i fleksibilno reagovanje na promjenljive zahtjeve tržišta i okruženja. Dominantna uključenost rukovodioca sa donošenjem operativnih odluka može usporiti razvoj samostalnosti rukovodilaca organizacionih jedinica i povećati zavisnost organizacionih procesa od njegove neposredne rukovodeće uloge. Ožalni razvoj predstavlja izgradnju promišljenog i dugoročnog rukovodnog profila i može i moguće izraženi otpor organizacionim promjenama.	• SWOT analiza ukazuje na operativne pritiske; • nedovoljno razvojno delegiranje odgovornosti; • zavisnost tima od rukovodioca; • potrebu za jačanjem strateškog fokusa.	Preporučuje se postepeno uvođenje razvojnih aktivnosti uz kontinuirano praćenje napretka kroz razvojne razgovore, periodične razvojne procjene i 360° povratnu informaciju.

2 RAZVOJNI CILJEVI I PRIORITETI

#	Razvojni cilj (SMART)	Razvojni prioritet	Razvojne aktivnosti	Metod razvoja	Rok za realizaciju	Indikator napretka (konkretni pokazatelj)	Potrebna podrška
1.	Razviti strateški pristup rukovođenju direktoratom kroz sistematično planiranje, praćenje i evaluaciju strateških prioriteta, radi jačanja organizacionih kapaciteta i ostvarivanja razvojnih ciljeva Ministarstva javne uprave.	Visok	• Izraditi ili unaprijediti godišnji plan rada direktorata sa jasno definisanim strateškim prioritetima i pokazateljima uspjeha; • organizovati periodične strateške kolegijume sa rukovodiocima organizacionih jedinica radi praćenja realizacije prioriteta; • godišnje tri razvoja dijaloga s timom o razvoju veza sa strateškim upravljanja i upravljanja javnim politikama; • periodično analizirati ostvarene strateških ciljeva i, po potrebi, redefinisati prioritete.	Stručno usavršavanje, mentorstvo, učenje kroz rad	12 mjeseci	• Strateški prioriteti direktorata jasno definisani, periodično praćeni i revidirani kao osnova za donošenje upravljačkih odluka; • strateški izvještaji redovno razmatrani na kolegijumu; • završen program stručnog usavršavanja iz oblasti strateškog upravljanja i upravljanja javnim politikama i stečeno znanja primijenjena u planiranju rada direktorata; • unaprijeđena usmjerenost direktorata na dugoročne razvojne ciljeve.	Ministar, mentor
2.	Unaprijediti liderski pristup rukovođenju kroz efikasnije delegiranje odgovornosti i osnaživanje rukovodilaca organizacionih jedinica za samostalnije upravljanje poslovima iz njihove nadležnosti.	Visok	• Uključiti se u individualni razvojni koučing radi unapređenja liderskog stila; • redovno organizovati razvojne sastanke odgovornosti i identifikovati nadležnosti koje se delegiraju; • osposobiti članove razvojnog tima za odgovorne sa rukovodiocima organizacionih jedinica radi praćenja preuzetih odgovornosti; • postepeno povećavati nivo delegiranih ovlaštenja uz praćenje rezultata.	Individualni razvojni koučing, razvojni razgovori, učenje kroz rad	12 mjeseci	• Povećan stepen delegiranja odgovornosti; • rukovodioci organizacionih jedinica samostalnije upravljaju poslovima iz svoje nadležnosti; • rezultati završne razvojne procjene i 360° povratne informacije ukazuju na unaprijeđeni liderski stil i efikasniju primjenu delegiranja odgovornosti.	Ministar, kouč

INDIVIDUALNI KARIJERNO-RAZVOJNI PLAN (IKRP)

Za visoki rukovodni kadar, radno mjesto generalni direktor direktorata

2 RAZVOJNI CILJEVI I PRIORITETI

#	Razvojni cilj (SMART)	Razvojni prioritet	Razvojne aktivnosti	Metod razvoja	Rok za realizaciju	Indikator napretka (konkretni pokazatelj realizacije cilja)	Potrebna podrška
3.	Osnajžiti razvoj kompetencija zaposlenih kroz sistematičnu primjenu razvojnih razgovora, mentorskog i razvojnog koučing pristupa, radi jačanja njihove samostalnosti, odgovornosti i profesionalnog razvoja.	Visok	- Sprovesti redovne razvojne razgovore sa rukovodiocima organizacionih jedinica. - Primjenjivati razvojni pristup u radu sa rukovodiocima organizacionih jedinica koristeći elemente mentorstva i razvojnog koučinga. - Identifikovati razvojne potrebe zaposlenih i planirati njihove uključivanje u programe stručnog usavršavanja. - Podsticati razmjenu znanja i prenos iskustava u okviru direktorata.	Mentorstvo, koučing, razvojni razgovori, učenje kroz rad	12 mjeseci	- Razvojni razgovori redovno sprovedeni; - identifikovane razvojne potrebe zaposlenih i planirane razvojne aktivnosti u skladu sa potrebama organizacione jedinice; - povećano uključivanje zaposlenih u planirane razvojne aktivnosti i unaprijeđena percepcija podrške profesionalnom razvoju kroz završnu razvojnu procjenu.	Mentor / Ministar
4.	Jačati kompetencije upravljanja promjenama kroz aktivno vođenje reformskih aktivnosti i jačanje međuinstitucionalne saradnje, radi unapređenja organizacionih procesa i podrške reformi javne uprave.	Srednji	- Aktivno učestvovati u planiranju i realizaciji reformskih aktivnosti iz nadležnosti direktorata. - Inicirati i koordinirati sastanke sa predstavnicima drugih institucija radi unapređenja saradnje. - Promovisati razmjenu dobrih praksi i inovativnih rješenja u radu direktorata. - Pratiti efekte sprovedenih promjena i identifikovati mogućnosti za dalje unapređenje procesa rada.	Učenje kroz rad, rad na projektu, razmjena dobre prakse	12 mjeseci	- Uspješno realizovane aktivnosti u okviru reformskih procesa; - unaprijeđena međuinstitucionalna saradnja; - identifikovane i sprovedene mjere za unapređenje organizacionih procesa.	Ministar, rukovodioci drugih institucija

3 DODATNI RAZVOJNI INSTRUMENTI PROCJENE

Modul	Preliaže se primjena u svrhu procjene i napretka nakon realizacije IKRP-a	Razlog / očekivani razvojni uvid	Razvojni uvid
Psihometrijski/ razvojni upitnici	✓ DA	Ponovna primjena nakon realizacije IKRP-a radi procjene promjena u liderskim kompetencijama, strateškom pristupu upravljanju i razvoju rukovodnog stila u odnosu na inicijalnu procjenu.	Omogućava objektivno praćenje razvoja rukovodnih kompetencija i identifikovanje područja koja zahtijevaju dalje unapređenje.
360° povratna informacija	✓ DA	Ponovna primjena radi procjene promjena u načinu rukovođenja, delegiranju odgovornosti, razvoju zaposlenih i kvalitetu saradnje sa rukovodiocima organizacionih jedinica i drugim relevantnim akterima.	Omogućava sagledavanje promjena u liderskom ponašanju iz perspektive saradnika, rukovodilaca organizacionih jedinica i nadređenog, te procjenu efekata razvojnih aktivnosti.
Simulacije i razvojni assessment alati	✓ DA	Primjena razvojnih simulacija i assessment alata radi procjene napretka u strateškom odlučivanju, upravljanju promjenama i rješavanju kompleksnih upravljačkih situacija.	Omogućava procjenu primjene razvojnih kompetencija u simuliranim rukovodnim situacijama i identifikovanje daljih razvojnih potreba.

4 KLJUČNE RAZVOJNE SMJERNICE

Ključne razvojne smjernice	Preporuke za dalji razvoj
Strateško rukovođenje	Usmjeriti profesionalni razvoj na jačanje strateškog pristupa rukovođenju kroz sistematičnije planiranje, praćenje i evaluaciju prioriteta direktorata.
Liderski stil i delegiranje	Unaprijediti liderski stil kroz efikasnije delegiranje odgovornosti i osnaživanje rukovodilaca organizacionih jedinica za samostalnije upravljanje poslovima.
Razvoj zaposlenih	Sistemizirati razvijati zaposlene primjenom razvojnih razgovora, mentorstva i razvojnog koučinga radi jačanja njihove samostalnosti, odgovornosti i profesionalnog razvoja.
Upravljanje promjenama i saradnja	Posebnu pažnju usmjeriti na jačanje kompetencija upravljanja promjenama i unapređenje međuinstitucionalne saradnje, u funkciji ostvarivanja ciljeva reforme javne uprave.
Praćenje realizacije IKRP-a	Realizaciju plana periodično pratiti i evaluirati radi sagledavanja ostvarenog napretka i, po potrebi, redefinisiranja razvojnih prioriteta i aktivnosti.

5 POTPISI I USAGLAŠAVANJE PLANA

U _____, dana _____ / _____ god.

služenik/ca upoznat/a sa IKRP-om

ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca