

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Bukovec**

**Karierna sidra in upravljanje kariere v slovenski javni upravi**  
**Primer Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Bukovec**

**Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

**Somentor: asist. mag. Andrej Kohont**

**Karierna sidra in upravljanje kariere v slovenski javni upravi  
Primer Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **KARIERNA SIDRA IN UPRAVLJANJE KARIERE V SLOVENSKE JAVNI UPRAVI PRIMER AGENCIJE RS ZA KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA**

Diplomsko delo govori o kariernih sidrih in kako so ta zastopana v javni upravi. Govori tudi o naravi dela v javni upravi, in sicer na primeru Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, ter o skladnosti med kariernimi sidri posameznikov in možnostmi, ki jih ponuja njihovo delovno mesto za uresničitev njihovih sider. Za učinkovito delo v javni upravi je potrebnih več dejavnikov. Diplomsko delo se osredinja na karierna sidra, na javni uslužbenški sistem in na ustreznost kadrovanja. S pravilnim pristopom pri izbiri kadrov in njihovem nadaljnjem razvoju ter nenehno skrbjo zanje ne pridobimo samo učinkovitejše javne uprave, ampak pripomoremo tudi k razvoju dobrih medsebojnih odnosov, k motiviranosti za delo itd. Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so opredeljena spoznanja na področju kariere, kariernih sider, kadrovske dejavnosti in na javnem uslužbenškem sistemu na podlagi preučevanja dostopne literature. Empirični del zajema predstavitev agencije in njene kadrovske strukture. V nadaljevanju sledi interpretacija izsledkov raziskave, ki je bila izvedena med zaposlenimi na agenciji na področju zavedanja zaposlenih o njihovih kariernih sidrih ter njihove usklajenosti z delovnimi mesti, ki jih anketiranci zasedajo. Sledijo še ugotovitve in predlogi za izboljšanje kadrovanja in kadrovske dejavnosti za večje zadovoljstvo zaposlenih.

### **KLJUČNE BESEDE:**

Karierna sidra, javna uprava, javni uslužbenec, kadrovanje, zadovoljstvo

## **CAREER ANCHORS AND CAREER MANAGING IN SLOVENIAN PUBLIC ADMINISTRATION EXAMPLE AGENCY OF THE REPUBLIC OF SLOVENIA FOR AGRICULTURAL MARKETS AND RURAL DEVELOPMENT**

This thesis deals with career anchors and the way they are represented in the public administration. With a focus on the Agency of the Republic of Slovenia for Agricultural Markets and Rural Development it also deals with the nature of the processes within the public administration and compliance between career anchors of individuals and the possibilities their work place offers for the realization of these anchors. Several different factors are needed for efficient work in the public administration. This B. A. dissertation focuses on career anchors, the civil servant system and the suitability of human resources management. Taking the right approach when selecting staff, ensuring their continuous development and providing constant care for them will assure a more effective public administration and stimulate the development of sound mutual relations, motivation for work, etc. This thesis includes a theoretical and an empirical part. The theoretical part deals with the knowledge in the field of career, career anchors, staff related activities and the civil servant system and is based on studying accessible sources.

The empirical part presents the Agency and its staffing. It interprets the findings of a study which was carried out among the Agency staff. This study dealt with the issue of staff being aware of their career anchors and the question of whether they were suited for the work place they occupied. Conclusions and suggestions are given for improving human resources management and staff related activities for a greater satisfaction among the staff.

### **KEY WORDS:**

Career anchors, Public administration, Civil servant, human resources management, satisfaction

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	8
1.2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA .....	8
1.3 DELOVNE HIPOTEZE.....	9
1.4 METODE DELA .....	9
<b>2 TEORETSKA IZHODIŠČA .....</b>	<b>10</b>
2.1 KARIERA .....	10
2.1.1 Profesionalna oblika kariere.....	12
2.1.2 Podjetniška oblika kariere .....	12
2.1.3 Birokratska oblika kariere .....	12
2.1.4 Kariera skozi čas in skrb za zaposlene.....	12
2.2 NAČRTOVANJE IN RAZVOJ KARIERE .....	13
2.2.1 Vzroki za nastanek sistema za razvoj kariere.....	14
2.3 KARIERNO SIDRO .....	16
2.3.1 Nastanek pojma karierno sidro .....	17
2.3.2 Tipi kariernih sider.....	18
2.3.2.1 Tehnično-funkcionalno sidro .....	19
2.3.2.2 Menedžersko (vodstveno) sidro .....	19
2.3.2.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti .....	19
2.3.2.4 Sidro varnosti/stabilnosti.....	20
2.3.2.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti .....	20
2.3.2.6 Sidro poslanstva/predanosti.....	20
2.3.2.7 Sidro čistega izziva.....	21
2.3.2.8 Sidro življenjskega sloga.....	21
2.3.3 Dilema o stalnosti in stabilnosti kariernega sidra .....	21
2.3.3.1 Eno sidro ali več .....	22
2.3.3.2 Stalnost sider .....	22
2.4 POMEN OBLIKOVANJA UČINKOVITEGA SISTEMA ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIERE ...	23
2.4.1 Sistem za razvoj (upravljanje) kariere .....	23
2.4.2 Uvajanje posameznika v upravljanje kariere.....	24
2.4.3 Model načrtovanja razvoja kariere pri posamezniku .....	25
2.4.4 Prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi.....	28

2.4.5	<i>Odprta komunikacija</i> .....	28
2.4.6	<i>Postopno uresničevanje ciljev</i> .....	29
2.4.7	<i>Pozornost temeljnim sposobnostim</i> .....	29
2.4.8	<i>Vodenje zaposlenih v razvojni organizacijski kulturi</i> .....	30
2.4.9	<i>Prevrednotenje pojma »uspeh«</i> .....	30
2.5	SLOVENSKA JAVNA UPRAVA IN NJENI USLUŽBENCI.....	31
2.5.1	<i>Kdo je javni uslužbenec in kakšna je njegova vloga v moderni javni upravi</i> .....	31
2.5.1.1	<i>Kategorije javnih uslužbencev</i> .....	32
2.6	JAVNI USLUŽBENSKI SISTEM.....	32
2.7	UVAJANJE REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA V JAVNO UPRAVO.....	35
2.7.1.	<i>Redni letni razgovor</i> .....	35
2.7.2	<i>Kako se izvaja redni letni razgovor</i> .....	37
<b>3</b>	<b>ANALITIČNI DEL</b> .....	<b>39</b>
3.1	PREDSTAVITEV AGENCIJE RS ZA KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA.....	39
3.1.1	<i>Namen in ustanovitev agencije</i> .....	39
3.1.2	<i>Organizacija agencije</i> .....	40
3.1.3	<i>Kadrovska sestava agencije</i> .....	40
3.1.4	<i>Področje izobraževanja in usposabljanja</i> .....	43
3.1.5	<i>Merjenje organizacijske klime</i> .....	43
3.1.6	<i>Cilji delovanja in aktivnosti na kadrovskem področju za leto 2007</i> .....	44
3.2	ANKETA.....	45
3.3	IZSLEDKI RAZISKAVE.....	46
3.3.1	<i>Grafični prikaz kariernih sider v povezavi z oceno delovnega mesta</i> .....	47
3.3.1.1	<i>Tehnično-funkcionalno karierno sidro v povezavi z delovnim mestom</i> .....	47
3.3.1.2	<i>Karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti v povezavi z delovnim mestom</i> ...	48
3.3.1.3	<i>Karierno sidro varnosti/stabilnosti v povezavi z delovnim mestom</i> .....	49
3.3.1.4	<i>Karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z delovnim mestom</i> .....	50
3.3.1.5	<i>Karierno sidro poslanstva/predanosti v povezavi z delovnim mestom</i> .....	51
3.3.1.6	<i>Karierno sidro čistega izziva v povezavi z delovnim mestom</i> .....	52
3.3.1.7	<i>Karierno sidro življenjskega sloga v povezavi z delovnim mestom</i> .....	53
3.3.1.8	<i>Karierno sidro v povezavi z oceno delovnega mesta, združeno</i> .....	54
3.3.2	<i>Povezava med kariernim sidrom in izobrazbo</i> .....	56
3.3.2.1	<i>Tehnično-funkcionalno karierno sidro v povezavi z izobrazbo anketirancev</i> ..	56

3.3.2.2 Karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev .....	56
3.3.2.3 Karierno sidro varnosti/stabilnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev .....	57
3.3.2.4 Karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev .....	57
3.3.2.5 Karierno sidro poslanstva/predanosti v povezavi z izobrazbo anketirancev....	57
3.3.2.6 Karierno sidro čistega izziva v povezavi z izobrazbo anketirancev.....	57
3.3.2.7 Karierno sidro življenjskega sloga v povezavi z izobrazbo anketirancev.....	57
3.3.2.8 Zastopanost posamezne izobrazbene skupine s kariernimi sidri.....	58
<b>4 SKLEP.....</b>	<b>59</b>
<b>5 LITERATURA .....</b>	<b>61</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>63</b>

## 1 UVOD

Za temo diplomske naloge sem si izbrala karierna sidra in upravljanje kariere na primeru Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (v nadaljevanju: agencija). Za to temo sem se odločila, ker sem na Agenciji opravljala študentsko delo kot referentka v sektorju za neposredna plačila, v skupini za pritožbe, kjer sem preživela leto in pol. V tem obdobju sem se veliko naučila, poleg tega sem spoznala veliko zanimivih ljudi z zelo različnimi lastnostmi. To se mi ni zdelo zanimivo le z osebnega, temveč tudi s strokovnega vidika, saj sem opazovala, kako je poskrbljeno za posamezne zaposlene in njihovo zadovoljstvo pri opravljanju dela. Opazila sem velik pretok ljudi na istih delovnih mestih, kar sem povezala z dejstvom, da zaposleni zapuščajo agencijo, ker z delom niso zadovoljni.

Ker gre za specifično naravo dela, ki je tipična za delo v javni upravi, me je zanimalo, kakšen posameznik je najprimernejši za tovrstno delo, zakaj je primeren in zakaj so nekateri zaposleni vseskozi s svojimi delovnimi nalogami in načinom dela nezadovoljni.

Zadovoljstvo zaposlenih je po mojem mnenju v veliki meri odvisno od kadrovske službe oziroma od njene učinkovitosti. Funkcija kadrovske službe postaja čedalje pomembnejša in zahtevnejša, saj mora najti ustrezen način, kako pridobiti, motivirati, nagraditi in obdržati strokovni kader, hkrati pa slediti ciljem organizacije, ki so usmerjeni v uspešno delovanje.

Dandanes pogosto slišimo ali beremo, da se vse več ljudi odloča za zamenjavo službe, to pa kaže, da že dolgo ne živimo več v družbi, ko je bil posameznik vso svojo delovno dobo »zaprisežen« enemu samemu podjetju oziroma organizaciji. Ljudje se za menjavo služb odločajo iz različnih razlogov, bodisi zaradi nezadovoljstva z delovnim časom, z vrsto dela, z nadrejenimi, bodisi zaradi osebnih okoliščin. Ker vemo, da je temeljno gibalno organizacije človek, je torej na mestu vprašanje, kako obdržati dobre kadre in z njimi dobro upravljati. In prav to je tisto, kar me zanima v diplomski nalogi. Vsekakor mora organizacija najprej dobro izbrati, nato pa še poskrbeti za svoje zaposlene, predvsem pa mora jasno opredeliti njihove naloge, tako da bodo ti pri svojem delu samostojni in odgovorni za rezultate svojega dela.

Žal je tudi v javni upravi premalo zavedanja, kako pomembni za uspešnost organizacije so kadri in kadrovska funkcija, zato vse premalo vlagajo v razvoj kadrovske dejavnosti in svojih

kadrov. V raziskavi v okviru diplomske naloge bom zato ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih na agenciji, upoštevajoč njihovo karierno sidro, njihovo izobrazbo in delovno mesto, ki ga zasedajo. Dotaknila se bom tudi organizacijske klime, tako da bom lahko opozorila na pomanjkljivosti in predlagala izboljšave na področju kadrovanja.

Diplomsko nalogo sestavljajo štirje vsebinski sklopi. Prvi del obsega uvodna izhodišča, v katerih predstavim problem, namen in cilje naloge. Drugi del obsega teoretična izhodišča, v katerih bom na podlagi obstoječe literature zbrala najpomembnejše teoretične podlage kariere, načrtovanja kariere, kariernih sider ter pomen oblikovanja učinkovitega sistema za razvoj in upravljanje kariere. Govorila bom tudi o slovenski javni upravi in o njenih uslužbencih, o javnem uslužbenskem sistemu in o uvajanju rednega letnega razgovora v javno upravo. V tretjem, analitičnem delu naloge bo predstavljena agencija s pomočjo internega gradiva. Sledili bodo izsledki raziskave, izvedene na podlagi anketnega vprašalnika. V tem delu bodo na podlagi internega gradiva agencije predstavljene tudi aktualne razmere na področju kadrovske sestave in organizacijske klime. V zadnjem, četrtem delu bodo predstavljene ugotovitve in predlogi.

### **1.1 Predstavitev problema**

V diplomski nalogi bom problem kadrovanja na agenciji identificirala z vidika kariernih sider zaposlenih in predlagala njegovo izboljšanje. Osrednji problem naloge je preveriti karierna sidra zaposlenih, njihovo ujemanje z delovnim mestom in posledično zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom.

### **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je prikazati pomen in vpliv kadrovske dejavnosti, opozoriti na pomembnost kadrov, na primeren izbor zaposlenih glede na njihova sidra in na primerno dodelitev delovnega mesta, saj je od tega odvisno zadovoljstvo zaposlenih, ki je doseženo z usklajenostjo sidra zaposlenega z naravo dela v javni upravi. S primernim poznavanjem svojih zaposlenih in tipa dela, ki je specifično v javni upravi, si bo agencija zagotovila zadovoljnejše zaposlene ter s tem tudi večjo učinkovitost in uspešnost agencije same.

Cilj diplomskega dela je na primeru agencije teoretično in praktično predstaviti ujemanje med različnimi tipi kariernih sider s točno določeno naravo dela in prikazati možnosti, kako hitro in praktično zagotoviti večje zadovoljstvo zaposlenih. V okviru tega je prvi cilj naloge teoretični prikaz pomembnosti poznavanja kariernih sider in javnega uslužbenskega sistema,



opis s tem povezanih dejavnosti in analiza dejavnikov produktivnosti, kot so redni letni razgovor, organizacijska klima in medsebojni odnosi. Spoznanja, pridobljena iz dostopne literature, bodo uporabljena na primeru agencije. Osrednji cilj naloge je opozoriti na pomanjkljivosti v kadrovanju na agenciji in predlagati izboljšave na tem področju.

### **1.3 Delovne hipoteze**

Prva hipoteza je, da so karierna sidra zaposlenih na agenciji povezana z njihovo izobrazbo, se pravi, da karierno sidro posameznika vpliva na izbor izobrazbene poti posameznika in obratno, da je izobrazba v skladu s kariernim sidrom posameznika.

Druga hipoteza pa je, da so delovna mesta na agenciji določena s tehnologijo v ozadju in ne s kariernim sidrom.

Ti dve hipotezi bom dokazovala s pomočjo teorije in izvedene raziskave na agenciji.

### **1.4 Metode dela**

V diplomski nalogi sem uporabila deskriptivno metodo, ki temelji na preučevanju strokovne literature in internega gradiva agencije. Uporabljen bo tudi anketni vprašalnik za kasnejšo kvalitativno analizo. Z njeno pomočjo bom skušala prikazati karierna sidra anketirancev in ugotoviti, pri katerih kariernih sidrih je ujemanje z delovnim mestom na agenciji največje oziroma najmanjše. Pri tem bom uporabila vsa ugotovljena dejstva in informacije, ki jih bom pridobila z anketami ter s pogovori z uslužbenci in odgovornimi osebami, katerih delo je upravljanje s kadri in kadrovska služba.

## **2 TEORETSKA IZHODIŠČA**

### **2.1 Kariera**

Enotne definicije pojma kariera ni, saj nekateri avtorji bolj poudarjajo sestavine kariere, drugi pa njen proces.

Za lažjo predstavo, kako kompleksen je lahko pojem kariera, sem si izbrala nekaj definicij, ki po mojem mnenju kar najširše opredeljujejo obravnavani pojem.

Po Leksikonu Cankarjeve založbe (1994) je izraz kariera francoskega izvora (*carrière*) in označuje »življenjsko, poklicno pot«, zvezo »narediti kariero« pa kot »naglo napredovati«. V slovarju tujk (Bunc 1984) pa je kariera predstavljena kot »napredovanje v službi« in kot »življenjska pot«.

Lipičnik (1998, 179–180) opredeljuje kariero kot »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«.

Werther in Davis pravita, da so kariera vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Werther in Davis 1986, 258).

Harvey in Bowin sta kariero opredelila kot zaznavno zaporedje posameznikovih položajev v času njegovega življenjskega cikla. Kariera vključuje tudi stališča in vedenje, povezano z dejavnostmi in izkušnjami v zvezi z delom. Kariera tako ne predstavlja vnaprej uspeha ali neuspeha, razen po sodbi posameznika. Pojem kariere označuje dožemanje posameznika o njegovi delovni poti in dožemanje organizacije o posameznikovi seriji delovnih mest, ki jih je zavzemal (Harvey in Bowin 1996, 197-199).

Greenhouse pa kariero definira kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi v svojem življenju, kar pomeni, da kariera vključuje tako objektivne elemente, kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedal, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve v zvezi z

delom, kot tudi subjektivne interpretacije z delom povezanih elementov, kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah.

To pomeni, da posameznik kariere ne doživlja samo glede na poklic, nivo napredovanja in stabilnost delovnega mesta (Greenhouse 2000, 23-25).

Slovenski psiholog Konrad kariero definira z objektivnega in subjektivnega vidika, podobno kot Greenhouse. Z objektivnega vidika pojmuje kariero v smislu delovnih vlog, ki jih posameznik ima/zaseda/opravlja v času svoje zaposlitve in so bolj ali manj napovedljive. Subjektivni vidik pa poudarja, da kariera ni samo tehnični pojem in da je treba upoštevati tudi posameznikove vrednote, osebne aspiracije, čustva in koncept samega sebe (Konrad 1996, 5-6).

Omenja pa tudi, da je pri obravnavi kariere potreben multidisciplinaren pristop, kar pomeni, da je treba poleg psihološkega dispozicijskega in razvojnega zornega kota upoštevati še sociološki in organizacijski vidik kariere (Konrad 1996, 15-36):

- psihološki dispozicijski zorni kot predpostavlja, da je kariera posameznika odvisna od osebnostnih lastnosti (poklicni interesi, sposobnosti in spretnosti);
- psihološki razvojni zorni kot kaže na to, da kariera ni statična entiteta, kar pomeni, da jo je treba povezati in obravnavati z življenjskim razvojem;
- iz sociološkega zornega kota je kariera posameznika odvisna predvsem od njegovega položaja v družbi, ki ga zaznamuje socioekonomski status, poklic staršev, vpliv šole ...;
- organizacijsko-psihološki zorni kot pa poudarja vpliv variabilnih in situacijskih dejavnikov, ki so povezani s potrebami in z možnostmi organizacije, da vpliva na razvoj posameznikove kariere, kar pomeni, da gre za integracijo kariere posameznika z organizacijskimi cilji.

Brečko (2004) pravi, da zaradi različnih kariernih oblik obstaja več pojmovanj o karieri. V splošnem ločimo tri temeljne karierne oblike, in sicer *profesionalno*, *podjetniško* in *birokratsko* obliko. Iz njih izhajajo karierna sidra, ki jih bom v nadaljevanju naloge podrobneje obravnavala. Karierne oblike so temeljni princip, okoli katerega se kariera razvije.

Njeno tipologijo bom podrobneje opisala, saj mi bo v nadaljevanju naloge v pomoč pri izpostavljanju ključne problematike diplomske naloge, in sicer pri vprašanju kariere in kariernih sider zaposlenih v javni upravi (na primeru agencije).

### **2.1.1 Profesionalna oblika kariere**

Profesionalna oblika kariere, po besedah Brečkove, gradi predvsem na enem elementu, in sicer znanju. Ljudje s tem tipom kariere imajo »trenutni« monopol nad družbeno cenjenim znanjem, ki predstavlja ključno determinanto poklicnega statusa. Predstavlja pa tudi veliko stopnjo ugleda, ki ga ta posameznik uživa. Glavni kapital ljudi, ki se odločijo za profesionalni tip kariere, so znanje in veščine. Posameznik lahko kar nekaj let opravlja isto delo, kar pomeni, da strokovno skrbi za isto področje in ohranja isti naziv. »Karierni premiki ali priložnosti v profesionalnem tipu karier predstavljajo predvsem prevzemanje večje odgovornosti, tveganj, strokovnih izzivov, spopadanja s problemi, ki zahtevajo visoko razvite veščine, boljše plačanih zadolžitev« (Brečko 2004, 24).

Tako usmerjene ljudi je mogoče najti predvsem v izobraževalnih organizacijah in profesionalnih združenjih.

### **2.1.2 Podjetniška oblika kariere**

Pri podjetniški karieri gre za oblikovanje nove vrednosti. »Glavni kapital podjetniških karier je oblikovati vredne proizvode ali storitve« (Brečko 2004, 24).

Pri tem tipu kariere ne gre za pomikanje navzgor, ljudje ostajajo na mestu, napredek se kaže tako, da raste »področje« pod njimi. Ljudje, ki se odločajo za ta tip kariere, imajo v rokah tisto, kar so sami zgradili, zato je tveganje pri tem tipu kariere največje. Nagrada pri tej vrsti dela je v obliki nadzora nad delom, v denarju, v možnosti postavljanja svojih pravil, vezanih na dosežke.

### **2.1.3 Birokratska oblika kariere**

Pri birokratski obliki kariere gre za izrazito usmerjenost k vertikalnemu napredovanju. Napredovanje na višje delovno mesto v hierarhični strukturi se enači z napredovanjem. Ta višji položaj pa prinaša večje ugodnosti posamezniku. »Birokratsko kariero sestavljajo formalni premiki z nižjega na višji položaj, od enega k drugemu nazivu, spremembi nalog in pogosto tudi delovnih skupin« (Brečko 2004, 23).

### **2.1.4 Kariera skozi čas in skrb za zaposlene**

Definicija kariere se je zaradi različnih vplivov spreminjala skozi čas. Zakaj je tako, je mogoče iskati v sami širini problematike pojma kariera. Nenehne spremembe na družbenem, političnem, demografskem in gospodarskem področju bistveno vplivajo na različno

obravnavo kariere skozi čas. Pri načrtovanju kariere je zato bistvenega pomena, da upoštevamo vse naštetu in gremo v toku s časom.

Organizacije vse bolj skrbijo za zaposlene. Usmerjajo jih pri karieri, načrtujejo naslednike in s tem tudi skrbijo, da zadržijo ključne zaposlene. Njihov namen je z učinkovitimi zaposlenimi dosegati zastavljene poslovne cilje organizacije. Zaposleni postanejo učinkoviti takrat, kadar se s cilji organizacije identificirajo. Zadovoljni morata biti obe strani, organizacija in zaposleni. Načrtovanje kariere in nasledstev zaposlenih je torej področje, ki ga ne bi smeli zanemarjati.

## **2.2 Načrtovanje in razvoj kariere**

Na področju teorij o razvijanju kariere še ni enotne tipologije. Različni avtorji klasificirajo teorije o karieri različno, ker ocenjujejo, da so nekatere teorije pomembnejše pri oblikovanju sistemov za razvoj kariere.

Okoli leta 1950 se pojavijo razvojne teorije kariere, ki predpostavljajo karierni razvoj kot kontinuiran in vseživljenjski proces (Brečko 2002, 22-24).

Načrtovanje kariere vključuje prizadevanja posameznika, da spozna svoje sposobnosti, znanja, interese, vrednote in priložnosti. Del načrtovanja je tudi identifikacija kariernih ciljev, izdelava načrtov in doseganje ciljev. Menedžment kariere pa je uravnavanje kariere posameznika s strani organizacije (Harvey in Bowin 1996, 197-199).

Greenhouse (2000, 23-25) omenja, da je razvoj kariere kontinuiran proces, v katerem posameznik potuje skozi različne faze kariere, vsaka faza pa je opredeljena s svojo lastno problematiko in nalogami. Pri pojmu menedžment kariere se Greenhouse ne strinja s Harveyem in Bowinom, saj pravi, da je menedžment kariere stvar posameznika, kjer le-ta razvija, uresničuje ter nadzoruje svoje karierne cilje in strategije. Menedžment kariere je po njegovo v pristojnosti človeka in organizacije.

Harvey in Bowin razvoj kariere postavita nad druge pojme ter tako zajameta kariero z vidika posameznika in z vidika organizacije. Za Greenhousa pa je razvoj kariere kontinuiran proces, v katerem posameznik potuje skozi različne faze in vsaka faza ima svojo problematiko in naloge. V njegovem primeru je razvoj kariere splošna karierna pot posameznika. Harvey

meni, da je načrtovanje kariere stvar posameznika. Pod pojmom menedžment kariere razume dejavnosti organizacije za podporo pri razvoju njenih ljudi v okviru poslovne funkcije ravnanja z ljudmi. Bowin pod istim pojmom zajame aktivnosti, ki jih zajema v pojmu planiranja kariere, načrtovanje pa obravnava kot del procesa menedžmenta kariere.

### **2.2.1 Vzroki za nastanek sistema za razvoj kariere**

Po Cvetku (2002) je vsesplošno navzoča zahteva po spremembi organizacijske kulture tako v organizaciji kot pri posamezniku. Splošna sprememba zasleduje zahtevo, da morajo zaposleni postati bolj fleksibilni in da je vsakdo sam odgovoren za vodenje lastne kariere. Gre za odnos med zaposlenimi in menedžerji, kjer nova pravila opredeljujejo novo organizacijsko kulturo.

Spremenjena razvojna organizacijska kultura omogoča organizaciji ohranjati kompetitivnost na hitro razvijajočem se trgu. »Novo obnašanje se kaže kot stalno učenje, samoodgovornost, stalno dodajanje nove vrednosti, fleksibilnost in prilagajanje menedžerjev in zaposlenih. Podporni sistem in nagrade so v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem morajo organizacijski vodje prepoznati, da je za spremembo kulture potrebna sprememba temeljnih predpostavk. Kultura razvijanja kariere pripomore k spoznanju, da je pri razvijanju zaposlenega pomembna vloga organizacije in tudi menedžerjev« (Cvetko 2002, 90).

Zaradi kompleksne in hitre spremembe življenja zaposlenih in njihovega delovnega okolja se menedžerji, zaposleni in organizacije soočajo z izzivi pospeševanja kariernih prehodov. Spremembe nastopijo zaradi spremenjenih odnosov pri opravljanju dela, tehnoloških sprememb, podaljševanja delovnega obdobja, povečanja teženj po kvalitetnem delovnem življenju ipd. Kompleksnost teh sprememb je rodila potrebo po ustreznih programih, ki bi omogočili prilagoditev tako organizaciji kot posameznikom. Ti programi se imenujejo »sistemi za upravljanje kariere«. Koristijo zaposlenim pa tudi njihovim nadrejenim in celotni organizaciji.

Po besedah Brečkove postaja pojmovanje kariere vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi z delom, kar pomeni, da se je odgovornost za upravljanje kariere prenesla z organizacije na posameznika. Do sedaj se organizacije pri oblikovanju kariernih sistemov niso posebej ukvarjale s posameznikovimi potrebami, ampak so bile v ospredju bolj potrebe organizacije (Brečko 2004).

»Organizacije, ki so se pojavile po nemirnem letu 1990, so se soočile s tremi velikimi spremembami:

1. z radikalno spremembo v svetu dela,
2. s spremembo pogodbe o zaposlitvi,
3. z novo organizacijsko strukturo« (Cvetko 2002, 91).

Kadrovski strokovnjaki so potrebovali *nov okvirni model* za vodenje kariernih sprememb, ki se je začel razvijati iz treh področij, in sicer iz kariernega planiranja (career planing), organizacijskega razvoja (organization development) in usposabljanja kadrov (personal training).

Zanimanju so botrovale tudi nekatere demografske, tehnološke, družbene in ekonomske značilnosti (Cvetko 2002, 91):

- premik v povprečni starosti delovne populacije,
- upočasnitev zgodnjega upokojevanja,
- premik v vrednotah zaposlenih od plačila k samopotrjevanju pri delu,
- prodor nove tehnologije in nastajanje tehnološko visoko zahtevnega računalniškega okolja, ki je zahtevalo premik k višjim oblikam delovnih odnosov, med katere uvrščajo tudi programe delovne kariere,
- sploščanje hierarhičnih nivojev v organizaciji itd.

Vse to je privedlo k temu, da danes kariero razumemo bolj kot vzorec izkušenj v zvezi z delom, ki usmerjajo potek človekovega življenja. Poleg delovnih izkušenj posameznika je za kariero ključnega pomena tudi posameznikov vrednotni sistem, ki določa smer iskanja izkušenj. Včasih se je o karieri govorilo le v povezavi z organizacijo, ki je imela popoln nadzor nad posameznikovo kariero, to pojmovanje pa počasi izginja, saj posamezniki vse bolj usmerjajo svojo kariero. Sam izraz kariera se ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, to je vertikalno napredovanje v organizacijah, ker je vse več posameznikov, ki se premikajo horizontalno, kar pomeni, da se selijo z enega področja dela na drugega. Veča se število ljudi, ki zavračajo odgovornejša delovna mesta in želijo ostati na določenem položaju, ker so z delom povsem zadovoljni (Brečko 2004).

Pri načrtovanju kariere zaposlenih ima organizacija zelo pomembno vlogo, saj pri kariernem uspehu posameznik zadovolji svoje karierne cilje, organizaciji pa prinese pozitivne rezultate.

Zvestoba posameznika organizaciji ostaja, dokler delovno mesto omogoča perspektivo in karierni razvoj. Vse formalno in neformalno znanje, ki ga posameznik ima za opravljanje poklica, lahko najbolje izkoristijo tisti, ki v svojem delu uživajo, opravljajo delo, ki temelji na njihovem sistemu vrednot, so zadovoljni z izbiro poklica in se z njim poistovetijo. Poznavanje kariernih sider, ki jim bom v naslednjem poglavju posvetila več pozornosti, lahko organizaciji pomaga, da učinkoviteje načrtuje razvoj kadrov, posledično to pomeni razvoj organizacije same, posameznika pa usmerja pri poklicnem razvoju in mu pomaga pri načrtovanju kariere. Pomembna informacija za vodje in kadrovice je, h kakšni vrsti dela posameznik teži, saj ga le tako lahko ustrezno motivirajo. Tako lahko tudi ugotovijo, kakšno napredovanje in priznanje je za posameznika pomembno, kakšno plačilo in koristi tak človek pričakuje (Topovšek 2007).

Pretnar (2004) pravi, da so zaposleni največje bogastvo vsake organizacije, če nanje ne gledamo le kot na sredstvo, ampak jih obravnavamo v njihovi celovitosti, izjemnosti in tudi nepopolnosti. Organizacija mora skupaj z njimi deliti tudi organizacijska hotenja in se hkrati veseliti doseganja skupnih ciljev.

Topovškova je mnenja, da se narava kariere v zadnjih letih bistveno spreminja. Vse manj je posameznikov, ki bi razvijali kariero znotraj ene same organizacije, manj je tudi posameznikov, ki napredujejo po hierarhični lestvici v zameno za lojalnost, predanost in učinkovitost na delovnem mestu. Prihodnost posameznika je po njenem mnenju mnogo bolj negotova zaradi fleksibilnejših in stroškovno učinkovitejših organizacij, vseskozi pa je navzoč tudi večji pretok delovne sile (Topovšek 2007).

### **2.3 Karierno sidro**

»Karierno sidro je nekaj, čemur se oseba ne odreče, ko je prisiljena narediti izbor. V življenju pridemo do situacij, v katerih je mogoče zadovoljiti različne potrebe in prav tu je pomembno priznati, kakšno sidro ima oseba« (Cvetko 2002, 59).

Pri načrtovanju kariere je najpomembnejši element posameznikova podoba o samem sebi, ki jo ima v zvezi z načrtovanjem osebne kariere. Globoko zakoreninjene predstave o sebi so posameznikovo karierno sidro, ki je razmeroma trajna sestavina osebnosti. Najnovejša dognanja so pokazala, da so tudi načrtovanje izobraževanja, njegova razpršenost in intenzivnost tesno povezani s kariernimi sidri, prav tako pa tudi smer napredovanja v



podjetjih. Snovalci kariere so lahko bolj pozorni na ambicije v zvezi s kariero zaposlenih in tako učinkoviteje načrtujejo razvoj kariere posameznikov (Brečko 2001).

Karierna sidra predstavljajo model oz. pristop k usmerjanju kariere posameznikov v organizacijah. Posameznik najprej poglobljeno spozna svoje sposobnosti, vrednostni sistem in realnost posameznih delovnih vlog oz. mest, kasneje pa se začne usklajevanje med njim in potrebami organizacije. Koncept kariernih sider rabi kot model za načrtovanje osebne kariere, saj je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki ga posameznik glede na svoje pristojnosti opravlja najbolje. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, njegov lastni pogled na njegove želje, prednosti in vrednote, je samopodoba, ki izvira iz izkušenj in ostane razmeroma stabilen vzorec v življenju. V nadaljevanju podrobneje razkrivam model in značilnosti kariernih sider, katerih »idejni oče« je Edgar H. Schein (po Brečko 2001).

### **2.3.1 Nastanek pojma karierno sidro**

Pojem karierno sidro izhaja iz 12-letne longitudinalne študije, ki je ugotavljala, kako se s časom spreminjajo posameznikove vrednote in usmeritve z namenom bolje razumeti razvoj karier na vodilnih mestih in njihove prilagoditve organizaciji. Karierna sidra so bili izkazani vzorci sprememb v karierah in življenju intervjuvancev (Brečko 2001).

Pokazalo se je, da so dejanski dogodki v zgodovini kariere vsakega posameznika zelo različni, toda razlogi za njihove odločitve so bili presenetljivo podobni; kadar so bili na delovnih mestih, ki jim niso ustrezala, jih je nekaj potegnilo nazaj k delu, pri katerem so se bolje počutili ali pa so ugotovili, kaj v resnici želijo početi. Od tod izhaja prisposodba sidra oz. pojem karierno sidro (ang.: career anchor).

S kariernimi sidri se običajno intenzivneje soočimo v prvih letih zaposlitve in ostajajo razmeroma trdna značilnost človekove osebnosti skozi daljše obdobje, hkrati pa določajo tudi vrsto dela, pri katerem bo posameznik izrabil vse svoje potenciale. Prva leta, ki jih prebijemo v poklicu, so pogosto polna razočaranj, saj delovno razmerje običajno začnemo z napačnimi predstavami. S kopičenjem delovnih izkušenj in povratnih informacij pridejo na dan prevladujoča področja – spretnosti ali zmožnosti, ki bi jih radi uporabljali pri delu, ali pa bistvene vrednote, ki prevladujejo v našem življenju. Predstava o sebi čedalje bolj deluje kot sistem, ki nas vodi, in sidro, ki omejuje izbire v zvezi s kariero. Čeprav nam v karieri uspe

zadovoljiti široko paleto potreb, niso vse enako pomembne. Pomembno je vedeti, katerim od njih bomo dali prednost, če ne moremo zadovoljiti vseh.

Koncept, ki ga Schein ponuja v svoji raziskavi, je lahko model za načrtovanje osebne kariere, ker se je izkazalo, da se ne spreminja radikalno. Takrat, ko se odločamo za prvi poklic, bi bilo dobro preveriti svoje karierno sidro in bi se na tej podlagi lahko bolje odločili.

Model kariernih sider Edgarja H. Scheina (2001) je najpomembnejša med organizacijskimi teorijami o kariernem razvoju, z njim je dopolnil Hollandovo teorijo osebnostnih tipov. Njegova teorija kariernih sider za jedro preučevanja sicer jemlje posameznika, vendar v njegovi tesni povezanosti z organizacijo. Na razvoj kariere je gledal kot na dvosmerni proces – na eni strani organizacija socializira posameznika (zgodnje karierno obdobje), na drugi pa posameznik z vnašanjem sprememb vpliva na organizacijo. Organizacija je tridimenzionalni prostor, v katerem zaposleni skozi premike uresničujejo svojo poslovno pot. Med pomembnejšimi kariernimi premiki so: horizontalni premiki (pridobitev višje strokovnosti), vertikalni premiki (hierarhični premiki, kar pomeni napredovanje z enega nivoja na drugega) in premiki proti centru (specifičen premik, ki odraža večjo pripadnost in lojalnost organizaciji). Večina posameznikov ima potrebo po rasti in graditvi kariere, omenjeni karierni premiki pa so le posledica kariernih sider.

S tridimenzionalnim modelom je Schein ponudil organizacijam možnost, kako obdržati posameznika in ga spodbujati k nadaljnji rasti.

Scheinova teorija torej dvosmerno povezuje posameznikove potrebe s potrebami organizacije. Posameznikove potrebe izvirajo iz njegovih vrednot in sposobnosti, ki se kažejo kot karierna sidra. Karierno sidro predstavlja osebno usmerjenost, ki se ji posameznik zelo težko odpove, zato uresničevanje določenega kariernega sidra pomeni uresničevanje njegove samopodobe. Avtor prvi opozori na iskanje smisla na delovnem mestu, saj je učinkovitost posameznika odvisna od zadovoljitve medsebojnih potreb med posameznikom in organizacijo. Pri karierni odločitvi gre namreč za nekakšno psihološko zavezo, da bosta obe strani izpolnjevali dane obljube v obojestransko korist.

### **2.3.2 Tipi kariernih sider**

Scheinov model loči osem (oziroma devet) različnih tipov kariernih sider, s katerimi se lahko opiše večino zaposlenih (Brečko 2001):

### 2.3.2.1 Tehnično-funkcionalno sidro

Značilno je za posameznike, ki imajo velik dar, hkrati pa tudi močno motivacijo za določeno vrsto dela.

Tisto, kar jim daje pravi zagon, je udejanjanje tega daru in zadovoljstvo ob zavesti, da so izvedenci. Istovetijo se z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni in razvijajo svoje spretnosti.

Najpomembnejša značilnost dela, ki si ga želijo, je, da jim to pomeni izziv, pri katerem preskušajo svoje zmožnosti in spretnosti. Njihov občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, ali izkazujejo svoj talent, zato potrebujejo naloge, ki jim to omogočajo. Za njihovo motivacijo je bistvena vsebina dela, pomembno pa vpliva tudi priznanje kolegov iste stroke.

### 2.3.2.2 Menedžersko (vodstveno) sidro

Značilno je za posameznike, ki jih zanima vodenje, imajo sposobnosti, ki jih mora imeti menedžer (analitične in komunikacijske sposobnosti ter čustveno inteligentnost), in se želijo povzpeti tako visoko, da bodo odgovorni za

odločitve v zvezi s politiko organizacije in strateškimi odločitvami. V nasprotju s tehnično-funkcionalno zasidranimi posamezniki je zanje specializacija past, saj menijo, da je nujno poznavanje različnih področij. Želijo imeti veliko odgovornost oz. napredovati do višjih ravni odgovornosti, sodelovati pri uspehu podjetja, imeti visok dohodek ter delo, polno izzivov in možnosti za vodenje. Za njihovo delovno mesto je pomembno, da se lahko skozi svoje delo poistovetijo z organizacijo.

### 2.3.2.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo nenehnega nadzora in omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem, kot je svetovanje, ali pa se usmerijo na področja z razmeroma visoko stopnjo samostojnosti, kot so raziskave in razvoj, prodaja na terenu, obdelava podatkov ipd. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljive oz. zaželene so pogodbene ali projektne oblike dela; lahko za polovični ali polni delovnik ali celo občasno. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke pri izbiri sredstev in poti (načina) dela.

#### 2.3.2.4 Sidro varnosti/stabilnosti

Značilno je za posameznike, ki so odgovornost za upravljanje svoje kariere pripravljene prepustiti delodajalcem v zameno za trajanje delovnega razmerja. V očeh vodstveno usmerjenih posameznikov so neambiciozni in boječi. Običajno iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajnejše delovno razmerje, imajo ugled, so močne in zanesljive, se izogibajo odpuščanju ljudi, imajo dobre pokojninske sisteme in programe ugodnosti. Zato so zanje pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo. Delovne razmere so jim v primerjavi z bistvom in vsebino dela veliko pomembnejše. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, izboljšanje delovnih razmer in podobne ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek.

De Long (Custodio 2000 po Balažek 2002) je ugotovil, da lahko karierno sidro varnosti/stabilnosti razčlenimo, in sicer na dve neodvisni sidri. To sta *sidro organizacijske varnosti* in *sidro lokacijske stabilnosti*.

*Sidro organizacijske varnosti* je značilno za posameznike, ki sprejemajo tako poklicno kariero, kot jim jo določi organizacija.

V *sidro lokacijske stabilnosti* pa uvrščamo posameznike, ki so pripravljene prehajati iz ene organizacije v drugo, da bi lahko ostali na določenem lokacijskem področju.

#### 2.3.2.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Značilno je za posameznike, ki že v zgodnji mladosti ali v začetku kariere ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k ustanovitvi manjših donosnih podjetij ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu s svojo vizijo. Ta zagnanost največkrat izhaja iz zgledov, ki so jih pridobivali v podjetniški družini. Pomembno je, da to karierno sidro razlikujemo od sidra, ki temelji na neodvisnosti in samostojnosti. Skupina s sidrom podjetniške ustvarjalnosti se namreč od te skupine razlikuje po izraziti težnji po dokazovanju, da so zmožni ustvariti posle. Motivira jih širjenje posla, merilo uspeha je ustvarjanje in kopičenje bogastva.

#### 2.3.2.6 Sidro poslanstva/predanosti

Značilno je za posameznike, ki se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Njihove kariernе odločitve temeljijo na želji, da bi "izboljšali svet" oz. vplivali

na organizacijo ali družbo v smislu njihovih vrednot. Največ jim pomeni delo z ljudmi, služenje človeštvu ali lastnemu narodu. Posameznike s tem sidrom ponavadi najdemo v poklicih, ki pomagajo drugim, npr. poklic zdravnika, medicinske sestre, socialne delavke, učitelja, duhovnika ipd. Seveda pa ni nujno, da navedeni poklici temeljijo na sidru poslanstva in predanosti, kot tudi ni izključeno, da se to sidro pojavi pri kateremkoli drugem poklicu, saj je predanost značilna tudi za posameznike v menedžmentu in na področju organizacije. Želijo si priznanja tako strokovnih krogov kot tudi nadrejenih. Zanje je pomembno, da so njihove vrednote sprejete v širšem krogu ljudi.

#### 2.3.2.7 Sidro čistega izziva

Večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov, za posameznike s kariernim sidrom čistega izziva pa je to najpomembnejše. Uspeh jim pomeni premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmago nad močnimi nasprotniki. Predstavljajo si, da lahko osvojijo karkoli in kogarkoli. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive, pri čemer ni pomembno, iz katerega področja izhajajo. Zanje ni pomembno, na katerem področju rešujejo probleme, pri njih so področje dela, vrsta podjetja, plača, napredovanje in priznanje drugotnega pomena. Bistveno je vprašanje, ali bodo na delovnem mestu imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Če takih nenehnih izzivov ni, se začnejo dolgočasiti in kazati nezadovoljstvo. Njihov glavni motiv je raznolikost dela.

#### 2.3.2.8 Sidro življenjskega sloga

Na prvi pogled se zdi pojem sidra življenjskega sloga nelogičen. Ljudem, ki jim je življenjski slog bistvenega pomena, naj bi se zdela kariera nepomembna. Vendar je čedalje več ljudi, ki so motivirani za oblikovanje uspešne kariere, hkrati pa želijo, da je ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Pri tem ne gre le za uravnoteženje osebnega in poklicnega dela življenja, temveč za širše vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, družine in kariere. Posamezniki z omenjenim sidrom pri svojem delu na prvo mesto postavljajo prožnost, saj želijo imeti ob pravem času na voljo prave možnosti. Na takšne posameznike lahko organizacija pozitivno vpliva z odnosom, ki odraža spoštovanje do osebnih in družinskih zahtev ter omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi.

### **2.3.3 Dilema o stalnosti in stabilnosti kariernega sidra**

Na tem mestu se pojavita dve vprašanji, in sicer, ali ima posameznik vse življenje le eno karierno sidro, ki ga opredeljuje, in ali se ta spreminja. Odgovor na obe vprašanji sem spet poiskala pri teoretiku Edgarju Scheinu.

### 2.3.3.1 Eno sidro ali več

Schein (1990) pravi, da se posameznik kariernemu sidru ne odreče niti v primeru težke odločitve. Poudarja pa tudi, da mnoge situacije v karieri omogočajo izpolnitev več sklopov darov, motivov in vrednot, kar pomeni, da izbira tako odpade in ne moremo ugotoviti, kaj je v resnici na vrhu posameznikove vrednotne lestvice. Večina posameznikov opredeli svoje sidro tako, da se postavi pred hipotetične možnosti, v katerih bi bili prisiljeni izbirati. Če ni nobeno sidro jasno izraženo, obstaja možnost, da posameznik še nima dovolj življenjskih izkušenj, da bi razvil stališča, kaj je zanj res pomembno. Schein v taki situaciji priporoča, da posameznik, ki se znajde v taki situaciji, razišče svoje odzive na različne situacije s sistematično izbiro delovnega mesta.

### 2.3.3.2 Stalnost sider

Ob vseh teh sidrih se sprašujem, kako je z njihovo stalnostjo oziroma ali se sidra skozi posameznikovo življenje spreminjajo.

Schein (2001) pravi, da ko se karierno sidro izoblikuje, je bolj ali manj stalno, spremembo sidra lahko povzročijo samo nove izkušnje, vendar ponavadi s tem sidro postane le bolj diferencirano in kompleksno.

Karierni razvoj je sicer vseživljenjski proces, kljub temu pa se karierno sidro ne spreminja skozi življenje, ampak se po oblikovanju (približno po 10 letih zaposlitve) posameznik odloča le za tiste karierne premike, ki mu omogočajo uresničevanje kariernega sidra in s tem svoje samopodobe. Razmeroma dolga doba oblikovanja kariernega sidra je opozorilo organizacijam, da ni zagotovila, da bodo posamezniki z odličnim šolskim uspehom in kratko delovno dobo uspešni tudi na vodstvenih položajih. Po drugi strani pa je priporočljivo, naj organizacije svoje zaposlene spoznajo, jih spremljajo in jim omogočijo takšno delovno mesto, na katerem se bodo uresničevali.

V današnjem času hitrih sprememb in nenehnega prilagajanja se pojavi tudi dvom o možnosti uresničevanja kariernega sidra skozi celotno delovno kariero. Karierne odločitve posameznika so v tesni povezavi z biosocialnimi stopnjami v njegovem življenju. V vsakem življenjskem obdobju se pred posameznika postavljajo različne socialne vloge in s tem identitete v vlogah, ki od njega zahtevajo različna pričakovanja in mu postavljajo norme delovanja. Zaradi omenjenih socialnih vlog in interesov se pričakuje, da bomo v mlajšem obdobju zasledili več sider življenjskega sloga, organizacijske varnosti in lokacijske stabilnosti, med štiridesetim in

petdesetim letom pa več vodstvenih sider, sider čistega izziva in podjetniške ustvarjalnosti. Prav tako lahko določena socialna ali družbena okoliščina odločilno vpliva na spremembo vrednotnega sistema, interesov in stališč, kar povzroči tudi spremembo kariernega sidra.

Če izhajamo iz predpostavke, da posameznik nima samo enega interesnega območja in s tem kariernega sidra, pomeni, da bo odločitve prilagodil situaciji in na podlagi tega izbral v danem trenutku najprimernejšo karierno odločitev. V načrtovanju in razvoju kariere so ključna karierna sidra in vseživljenjsko učenje ter seveda posameznikovo zadovoljstvo s tem, kar dela. Odgovornost organizacije pa je, da prepozna vrednotni sistem, želje in potrebe zaposlenih, kar posledično lahko vodi v preoblikovanje in spreminjanje delovnih mest ter vlog zaposlenih.

## **2.4 Pomen oblikovanja učinkovitega sistema za razvoj in upravljanje kariere**

Potem ko sem razjasnila pojem kariernih sider, se mi zdi prav, da povežem pojma karierna sidra in razvoj kariere ter opozorim na to, zakaj je pomembno oblikovati učinkovit sistem za razvoj in upravljanje kariere.

### **2.4.1 Sistem za razvoj (upravljanje) kariere**

S tem področjem so se v organizacijah začeli ukvarjati v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Najprej se je načrtovanje razvoja karier povezovalo z vzgojo študentov, nato pa se je premaknilo na *usposabljanje in razvoj zaposlenih* v organizaciji. V začetku so ga povezovali z napredovanjem in funkcijo usposabljanja kadrov (Cvetko 2002).

Pojavljala se je dilema, kateri je ustrežnejši izraz: »sistem za razvoj kariere« ali »sistem za upravljanje kariere«. Pri obeh pojmi gre za podobno vsebino, zato bi ju lahko uporabljali kot sinonima ali pa ju združili ter ju preprosto poimenovali sistem za razvoj in upravljanje kariere. Tako se hkrati poudari razvoj, se pravi skrb za posameznikov osebni razvoj in usmerjanje pri strokovnem razvoju s strani organizacije, ter upravljanje, tj. koordinacijo prizadevanj posameznika in organizacije glede kariere (Cvetko 2002).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so razvoj kariere definirale tri ameriške strokovnjakinje. Leibowitz, Farren in Kaye (1986) so uporabile izraz sistem za razvoj kariere (career development system) in z njim prav tako opisale organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije.

Konec osemdesetih je prihajalo do vse hitrejših tehnoloških sprememb, kar je privedlo do organizacijskih sprememb brez poprejšnjih izkušenj. Prihajalo je do premikov v procesu načrtovanja kariere. Nastala je dilema, ali karierni razvoj načrtovati znotraj ali zunaj organizacije. V tem obdobju je tako nastalo veliko kariernih centrov, v katerih strokovnjaki pomagajo posameznikom, ki so ostali brez zaposlitve. Prav tako je v teh letih naraslo število organizacij, ki so namesto programov za ciljne skupine znotraj organizacij razvoj kariere uporabile za podporo, kot nekakšno gibalno točilo, ki ustvarja razvojno organizacijsko kulturo v organizaciji. Karierni razvoj je lahko gibalno točilo sprememb, ki pospešujejo transformacijo v organizaciji z drugačnim obnašanjem, učenjem novih spretnosti in dojemanjem posameznika kot vrednote (Cvetko 2002).

Sistem razvoja kadrov danes želi spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo v novo razvojno kulturo. To kulturo lahko primerjamo z »učecho se organizacijo«, kot pravi Peter Senge (v Simonsen 1997). Slednji je učecho se organizacijo opredelil z »organizacijo, ki nenehno povečuje svoje kapacitete z uresničevanjem svoje prihodnosti« (Simonsen 1997, 4). Obstaja zahteva po spremembi organizacijske kulture tako v organizaciji kot pri posamezniku. Kot sem že omenila, je vsak posameznik sam odgovoren za vodenje lastne kariere, to pa zahteva od njega večjo fleksibilnost in samoiniciativnost. Da bi to dosegli, mora biti proces razvoja kariere del poslovne dejavnosti, drugače rečeno, proces razvoja kariere mora biti integriran v strateške cilje organizacije.

#### **2.4.2 Uvajanje posameznika v upravljanje kariere**

Z uvajanjem posameznika v upravljanje kariere se ukvarja Simonsenova (Simonsen 1997), ki pravi, da je zanimanje za uvajanje v upravljanje kariere prvi korak za posameznikovo sodelovanje v procesu razvijanja kariere.

Podrobnejše spoznavanje modela za razvijanje kariere je potrebno, ko je posameznik enkrat vključen v proces upravljanja kariere.

Simonsenova (Simonsen 1997, 228) predstavi 8 korakov v procesu razvijanja kariere:

1. določitev organizacijskih in posameznikovih potreb,
2. predstavljeni želeni izid (vizija),
3. podporniki med deležniki (ključnimi odločitelji),
4. določitev sestave elementov in procesa,



5. sestavine v sistemu za razvoj kariere,
6. obveščanje in izobraževanje,
7. implementacija procesa,
8. ocenjevanje (vrednotenje) in ohranjanje procesa.

Upoštevanje teh osmih korakov je vodilo za uspešno izpeljavo procesa razvoja kariere pri posamezniku.

Strateško upravljanje kariere je proaktivni način vodenja kariere posameznika in njegovega razvoja, ki vključuje tudi okolje. Vsi sodelujoči morajo za dolgoročni uspeh v tem postopku zasledovati enak cilj in rezultat. Do vidnih koristi in prispevka k razvojni organizacijski kulturi pride, če je vsak posameznik zadovoljen in kaže to v svojem obnašanju, kot smo že opozorili v poglavju »kariera« (Simonsen 1997, 228-237).

### **2.4.3 Model načrtovanja razvoja kariere pri posamezniku**

Cvetko omenja tri korake za načrtovanje kariere posameznika:

1. pogled v notranjost (*samoocena* za identifikacijo tistih kritičnih dejavnikov, ki so ključni za posameznikov uspeh in zadovoljstvo pri delu)
2. pogled v zunanost (razumevanje organizacijskih potreb, razvijanje središča kariere; ko posameznik ugotovi, kdo je in kaj lahko ponudi organizaciji, si lahko med informacijami izbere ustrezno smer razvoja)
3. pogled naprej (izbira ciljev in načrt akcije za doseg primernega rezultata tako za posameznika kot za organizacijo; do strateškega načrtovanja kariere pridemo na podlagi pogledov v lastne potrebe in potrebe organizacije; gre za povezavo med posameznikovimi cilji in potrebami organizacije, ki poteka skozi graditev skladnega načrta aktivnosti)

Pogled v notranjost je začetek v procesu razvijanja kariere. Je formalen proces in zanj potrebujemo ocenjevalne inštrumente. Potrebna je določitev vrednot dela, sloga dela in osebnostnih sposobnosti ter kompetenc, potrebnih za ciljno skupino. Ocenjujejo se delovne vrednote, motivatorji, interesi, spretnosti, sposobnosti, stališča in ugled. Krumboltzev (v Cvetko 2002) predlog je, da se v postopku sprejemanje ljudi in njihovo soočanje z zahtevami dela nadomesti z novim postopkom, v katerem je ponujena pomoč ljudem, da si določijo karierno smer sami, s preseganjem dejanskih in potencialnih ovir pa jih usposobimo, da se

naučijo spretnosti, ki jih zahteva delo, in se izognejo izgorevanju pri delu ter se tako pripravijo na nove priložnosti.

Pomembno je, kako se posameznik oceni sam. Do odgovora na vprašanje, kaj zaposleni želijo, pridemo s pomočjo določitve vrednot dela, sloga dela in osebnostnih preferenc.

Pri tem lahko uporabimo že obstoječe teste, npr. Scheinovega o kariernih sidrih, ki ga bomo predstavili kasneje v nalogi.

Ključno vprašanje za posameznika je, kaj konkretno lahko sam ponudi organizaciji.

Večina zaposlenih si želi povratno informacijo oziroma »feedback« menedžerjev. Nov in priljubljen inštrument je t. i. *multilateralni feedback* (»feedback 360 stopinj«), s katerim vsak posameznik daje in dobi ustrezno povratno informacijo, se pa teže vpelje v prakso. Ocena, pridobljena s tem inštrumentom, je zanesljivejša, kar pomeni, da je njena veljavnost večja, saj je podana anonimno, zato je za posameznika bistveno bolj uporabna pri načrtovanju in razvijanju kariere.

Pomembno sredstvo testiranja realnosti so tudi razgovori o razvoju kariere med zaposlenimi in menedžerji. Priti mora do odprte komunikacije in povratne informacije, da zaposleni dobi odgovore na vprašanja v zvezi s tem, kako se njegovo sedanje delo navezuje na prihodnje priložnosti, kakšen ugled uživa, kako se spreminjajo cilji organizacije in kakšna je realnost razvitih načrtov in možnosti (Simonsen 1997, 210-213).

Temu sledi pogled v zunanost, ki pomeni identifikacijo potreb v organizaciji in panogi, v kateri organizacija deluje.

Potrebne so vse informacije za izbiro realnih ciljev v hitro spreminjajočem se okolju. Obstaja več vzrokov, zakaj je težko pridobiti prave informacije za načrtovanje razvoja kariere; navadno gre za to, da se stvari hitro menjajo.

Vloge, ki pripomorejo h ključnim sposobnostim v organizacijah, se ne spreminjajo in ne zastarevajo tako hitro kot delovna mesta. Pri načrtovanju razvoja kadrov zato ni več tako pomembno, da se delo in posameznik močno skladata, pomembneje je, da je posameznik fleksibilen in racionalen, da se lahko prilagaja različnim vlogam, ki se spreminjajo (Cvetko 2002).

Posameznik potrebuje določene informacije za razvijanje svoje kariere. Informacije, ki so bistvene za razvoj kariere, so (Simonsen 1997, 214):

- organizacijski strateški cilji,
- organizacijska in oddelčna struktura,
- klima/kultura,
- politika človeških virov in sistem selekcije, razvoja in nagrajevanja,
- sistem zaposlovanja osebja,
- sistem objavljanja prostih mest,
- mobilnostni sistem,
- finančna podpora pri izobraževanju,
- programi usposabljanja,
- programi mentorstva,
- razvojne priložnosti,
- sistem nagrajevanja,
- kompetence,
- informacije o oddelkih, pozicijah in vlogah, opisih del itd.,
- informacije o trendih, področjih rasti, pojavljajočih se industrijah,
- drugi viri, ki podpirajo razvoj karier, npr. stiki v različnih oddelkih, karierni sejmi, neformalni sestanki, na katerih se spoznavajo različna področja v organizaciji, itd.

Po samooceni in ureditvi lastnih potreb s potrebami organizacije ter zapisu razvojnih ciljev je posameznik pripravljen za pogled naprej.

Cilje in razvojne načrte posameznika je treba v organizacijsko-razvojni kulturi zapisati, da se lahko ocenjuje in zasleduje njihova izvedba. Ocena posameznika in raziskovanje njegovih sposobnosti je zaupna informacija, cilji pa so dogovor med tistimi, ki lahko vplivajo na njihove dosežke in uresničitev. Načrt razvoja je namenjen temu, da se cilji in razvojne aktivnosti pri posamezniku formalizirajo, da se zagotovi stalni nadzor nad izvajanjem in omogoči podlaga za komuniciranje. Komuniciranje o ciljih in razvojnem načrtu je lahko neformalno ali formalno (Simonsen 1997, 220).

V razvojni organizacijski shemi je potrebna stalna aktivnost za realizacijo izbranih ciljev. Prizadevanja zaposlenih morajo podpirati menedžerji in kadrovska politika v organizaciji, četudi posamezniki ne dosežejo vedno v celoti vseh svojih specifičnih ciljev, vendar kljub temu prispevajo k delni rasti organizacije in k razvijanju organizacijske kulture.

Vse te sestavine v modelu razvijanja kariere pri posamezniku se lahko zagotovijo s pomočjo različnih specialistov: svetovalca za razvoj kariere, samousmeritvenega dela in delavnice, svetovalnega kariernega centra za posredovanje informacij. Posamezniki, ki so ciljno usmerjeni, ne potrebujejo pomoči svetovalca za razvoj kariere oziroma menedžerja (Cvetko 2002).

#### **2.4.4 Prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi**

Programi za razvoj kariere morajo ustrezati organizacijski kulturi. Po Scheinu (1985) je organizacijska kultura vzorec predpostavk (o normah, poslovnem obnašanju, politiki, obleki), ki so se v organizaciji oblikovale z namenom spopadanja z zunanjimi problemi in zagotavljanjem notranje integracije.

Za uvajanje sistema za razvoj kariere so pomembne naslednje značilnosti organizacijske kulture: nujna je javnost poslovnih načrtov; informacije morajo biti lahko dostopne; nujna je dvosmerna komunikacija, ki mora biti grajena na zaupanju; podpirati se mora razvoj; mobilnost, bogatitev dela.

Prvi korak k uspešnemu uresničevanju sistema razvoja kadrov, ki predstavlja organizacijsko in kulturno spremembo, je spoznanje obstoječe organizacijske kulture.

#### **2.4.5 Odprta komunikacija**

Pogosto so letni načrti v delovnih organizacijah že narejeni, pripravljene operativni postopki pa niso na voljo, da bi menedžerjem in zaposlenim zagotovili pomoč pri operacionalizaciji načrtovanih ciljev v delovni aktivnosti.

Zaradi reorganizacij in zmanjšanja števila zaposlenih ne izdelujejo dolgoročnih kadrovskih načrtov, pa so prav pri tem najbolj potrebni, če naj zaposleni proaktivno vodijo svoje kariere v smeri potreb organizacije in ne čakajo kot žrtve na to, da bo njihovo delo ukinjeno. Lahko se pripravijo na spremembe in razmišljajo, kako prilagoditi svoje znanje in sposobnosti novim zahtevam. V razvojni organizacijski kulturi se mora prihodnjim potrebam prilagoditi tako posameznik kot organizacija (Simonsen 1997).

Za zaposlene je dobro, če za vse spremembe zvedo iz notranjih in ne zunanjih virov. Kako se bodo spremembe odražale na njihovem delu in karieri, naj bi razumeli iz načina podanih informacij. »Če je posameznik usposobljen, je gibljiv in lahko uresniči organizacijske cilje, vendar mora biti seznanjen s predvidenimi spremembami. Brez teh informacij zaposleni niso motivirani za prilagajanje in spremembe celo zavirajo« (Cvetko 2002, 84).

Nekomuniciranje s podrejenimi vodje razlagajo s trditvijo, da še nimajo vseh odgovorov na vprašanja, da so spremembe nenehne in da nihče ne ve, kakšne posledice bodo pustile na posamezniku. Spremembe so dandanes stalne in zato odgovori niso vsi znani, vendar je že nepopolna informacija za proaktivne posameznike boljša, kot nobena informacija. Negotovost in strah zavirata zdravo prilagajanje spremembam, izhajata pa iz slabe oziroma nepopolne informacije.

#### **2.4.6 Postopno uresničevanje ciljev**

Proces razvijanja kariere je lahko katalizator pri postopnem uresničevanju strateških ciljev, ciljev poslovnih področij, organizacijskih enot in posameznikovih ciljev.

Za zaposlene je nujno, da so seznanjeni s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, hkrati pa naj bi izdelali lastne dolgoročne cilje, ki temeljijo na lastnih vrednotah, interesih in kariernih pričakovanjih. Če nimajo informacij o prihodnosti organizacije, načrtujejo svoj razvoj v t. i. vakuumu (Simonsen 1997).

Če posamezniki uskladijo svoje cilje s potrebami organizacije, lahko pomagajo razvijati organizacijsko kulturo in prevzemajo odgovornost za proaktivno upravljanje lastne kariere, če pa se njihovi cilji ne ujemajo z organizacijskimi, je bolje, da odidejo drugam.

#### **2.4.7 Pozornost temeljnim sposobnostim**

Usmeritev pozornosti na temeljne sposobnosti zaposlenih (npr. poslovna prednost, znanje, sposobnost, stališča) je drugi način povezave med organizacijskimi potrebami in osebnimi cilji. Temeljne sposobnosti peljejo posameznika od ozkega razmišljanja o naslednjem delovnem mestu k širšemu, celovitemu razvoju lastne kariere na način, da svoje sposobnosti prilagaja potrebam organizacije. Pričakovano obnašanje vgradijo v razvojni proces in zgradijo svoje razvojne načrte. Bistvenega pomena v razvojni organizacijski kulturi je, da so opredeljene temeljne sposobnosti, potrebne v prihodnosti, v skladu s tistimi, ki so potrebne v sedanjosti (Simonsen 1997).

#### **2.4.8 Vodenje zaposlenih v razvojni organizacijski kulturi**

»Proces planiranja razvoja kariere se nagiba k daljšemu obdobju in temelji bolj na posameznikovem interesu in motivaciji, čeprav mora ostati povezan s strateško usmeritvijo in potrebami organizacije. Če je razlika med posameznikovimi in organizacijskimi cilji prevelika, je bolje, da posameznik zamenja organizacijo. Vseživljenjske zaposlitve ne pričakujejo več niti zaposleni, še manj pa organizacije« (Cvetko 2002, 86).

#### **2.4.9 Prevrednotenje pojma »uspeh«**

Pojem »uspeh« je treba opredeliti skozi pogled posameznika. »Nekomu pomeni uskladitev življenjskih potreb s takšno plačo, ki mu nudi osnovno ugodje, drugemu pomeni pohvalo ali vsaj priznanje za ekspertizo, tretjemu je uspeh doseči in ohraniti visok nivo spretnosti, četrti gleda na uspeh kot na kontrolo usode itd. Denar postane merilo uspeha tedaj, ko so druga merila odsotna« (Cvetko 2002, 95).

To lahko povežem s tem, da so karierna sidra različnih posameznikov različna, kar posledično pomeni, da lahko tudi »uspeh« vsak pojmuje in vrednoti drugače.

S pojmom *zaposljivost* se danes povezujeta uspeh in varnost. Ko organizacija ne zagotavlja več vseživljenjske zaposlitve, mora zaposleni vedeti, katera njegova sposobnost in spretnost je cenjena na trgu.

To pa je precej lažje zanj, če se poprej seznanil s svojim kariernim sidrom in s pomočjo tega vedenja načrtuje svojo karierno pot.

Organizacija ohranja zaposlene pri sebi toliko časa, dokler ti s svojim delom prispevajo novo vrednost in si jih organizacija lahko privošči. Prav tako pa bi morali zaposleni v organizaciji ostati tako dolgo, dokler organizacija pomaga k posameznikovi karieri.

## **2.5 Slovenska javna uprava in njeni uslužbenci**

Veliko idej, vizij in načrtov je bilo mogoče zaslediti ob začetkih reformiranja slovenske javne uprave. Skupni cilj je bil zagotoviti večjo strokovnost, politično nevtralnost, preglednost, učinkovitost in usmerjenost k uporabnikom javnih storitev (MJU 2008). V strategiji nadaljnjega razvoja slovenske javne uprave 2003–2005 (MJU 2003, 21) so navedeni konkretni razlogi, ki so botrovali sprejetju zakonodaje. Vlada poudarja, da je bila stabilnost v javni upravi izjemno nizka, kadrovske službe in vodje v organih javne uprave niso razvijali funkcije upravljanja kadrovskega virov, kar pomeni, da se letni razgovori z uslužbenci niso izvajali, le-ti niso poznali pričakovanj svojih nadrejenih in niso mogli vplivati na svoj karierni razvoj. Posledično so bila znanja, sposobnosti in drugi potenciali zaposlenih slabo izrabljeni, ni bilo preglednih postopkov selekcije javnih uslužbencev v javni upravi. Največji delež popravkov je doletel sistem napredovanja javnih uslužbencev, za katerega vlada meni, da do spremembe ni bil v funkciji motivacije.

Slovenija ima zgrajen sistem javne uprave in javnih uslužbencev, ki temelji na veljavni zakonodaji. Reforma slovenske javne uprave, ki je sistemsko vodena od leta 1996, je usmerjena v nadgradnjo obstoječega sistema. Bistvo reformnih procesov je v izboljšanju delovanja slovenske javne uprave v smislu večje strokovnosti, politične nevtralnosti, preglednosti, učinkovitosti in usmerjenosti k uporabnikom javnih storitev (MJU 2008).

### **2.5.1 Kdo je javni uslužbenec in kakšna je njegova vloga v moderni javni upravi**

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po zakonu o javnih uslužbencih (ZJU) sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti,
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi,
- druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Javni uslužbenec opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovno podlago za politično odločanje. Od strokovnosti in učinkovitosti javnih uslužbencev in s tem javne uprave je odvisno delovanje celotne države in lokalnih skupnosti.

### 2.5.1.1 Kategorije javnih uslužbencev

Klasifikacija delovnih mest razvršča javne uslužbence v 3 kategorije (stopnje):

1. višji upravni delavci (pomagajo pri vodenju upravnih organov),
2. upravni delavci (imenujejo se za opravljanje strokovnih del),
3. strokovno tehnični delavci (opravljajo dela, s katerimi se zagotovijo splošni, tehnični in drugi pogoji za delo).

## **2.6 Javni uslužbenški sistem**

V nalogah in ciljih ministrstva za javno upravo (MJU 2008a) je opredelitev, kaj javni uslužbenški sistem sploh je. Sledi kratek povzetek napisanega na internetni strani omenjenega ministrstva.

Javni uslužbenški sistem so skupna načela in druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev, ki jih v Sloveniji ureja ZJU. Pri sprejemanju ZJU je zakonodajalec sledil standardom, ki so se razvili v evropskem pravu in jih države članice Evropske Unije upoštevajo pri oblikovanju pravnih ureditev javnih uslužbencev. Ti standardi zahtevajo od posameznih nacionalnih ureditev, da vzpostavijo takšen sistem uprave, ki bo deloval po načelih kakovosti in učinkovitosti. Med drugim se zavzemajo za smotrno organizacijo dela v upravnih organizacijah in učinkovito upravljanje s človeškimi viri, za vzpostavitev takšnega sistema, ki bo omogočal razvijanje strokovnosti kadrov in polno odgovornost pri opravljanju delovnih nalog, ter za vzpostavitev učinkovitega notranjega in zunanjega nadzora nad delovanjem sistema.

Tradicionalno opredeljevanje uslužbenškega razmerja kot enostranskega javnopravnega razmerja izhaja s stališča, da se služba v državi ne more enačiti s službo pri zasebnem delodajalcu. Država nastopa v uslužbenških razmerjih s pozicije suverena, ki poleg tega, da podeljuje pooblastila za odločanje v upravnih zadevah, ureja tudi pravice in obveznosti javnih uslužbencev, ki izhajajo iz opravljanja upravne dejavnosti kot njihovega poklicnega dela.

Pri nalogah in ciljih MJU je rečeno, da je razvoj upravnih sistemov v zadnjih dvajsetih letih vplival tudi na zaposlitveni režim v javni upravi. Zaradi krčenja področij, kjer je potrebna intervencijska vloga države, in umika države s posameznih področij s procesi privatizacije in deregulacije je prišlo do izločitve velikega števila zaposlenih v javni upravi iz javnopravnega v zasebnopravni režim. Tudi uvajanje prilagojenih menedžerskih metod in tehnik, značilnih za zasebni sektor, bolje rečeno, vpeljevanje koncepta novi javni menedžment (NJM) v sistem



upravljanja javnega sektorja je vplivalo na zaposlitveni režim v javni upravi: sistem plač, uvajanje fleksibilnejših oblik zaposlovanja, strukturo delavskega predstavništva in kolektivnega dogovarjanja, decentralizacijo ipd.

ZJU opredeljuje javne uslužbence kot posameznike, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju, pri čemer loči uradnike od drugih javnih uslužbencev (t. i. strokovno-tehničnih javnih uslužbencev). Funkcionarji v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (ministri, predstojniki vladnih služb in organov v sestavi, župani) niso javni uslužbenci.

Delodajalec je pravna oseba, s katero je javni uslužbenec v delovnem razmerju, kar pomeni, da je v državnem organu to Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti pa lokalna skupnost. V imenu delodajalca nastopa predstojnik, ki so mu zaupane naloge v zvezi z odločanjem o zaposlovanju in drugih zadevah upravljanja s človeškimi viri.

Nove zaposlitve morajo biti predvidene v t. i. kadrovskih načrtih. Delovno razmerje v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti se sklepa s pogodbo o zaposlitvi, praviloma za nedoločen čas in na podlagi izvedenega javnega natečaja. Vsa delovna mesta so razvrščena na uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovna mesta. Uradniki opravljajo delo v nazivu. Nazivov je šestnajst, število tipov uradniških mest pa se skrči na sedem tipov delovnih mest (referent I-IV, višji referent I-III, svetovalec I-III, višji svetovalec I-III, podsekretar, sekretar in višji sekretar) in vodstvene položaje. Tako lahko uradnik opravlja naloge na določenem delovnem mestu v enem od mogočih nazivov (npr. na delovnem mestu referenta v nazivih referent I, referent II, referent III in referent IV), kar omogoča napredovanje v višji naziv na istem delovnem mestu.

Javnim uslužbencem je sicer dovoljeno opravljanje pridobitne dejavnosti, vendar le tiste, ki ni nezdržljiva z njegovim delom in ni v nasprotju s konkurenčno prepovedjo, ne vpliva na nepristransko opravljanje dela in ni v škodo ugledu organa.

Pomembno je opozoriti, da je v nalogah in ciljih (MJU 2008a) omenjeno tudi t. i. *načelo kariere*. Uradniku omogoča kariero z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti, drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela in se ne uresničuje avtomatično s potekom določenega časa.

Prav tako je pomembno *načelo prehodnosti*, ki zagotavlja možnost, da je pod zakonsko določenimi pogoji javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru organov. S tem zakon pospešuje mobilnost zaposlenih, ki je v korist tako javnih uslužbencev kot delodajalcev. Omogočena je premestitev po želji javnega uslužbenca in premestitev zaradi delovnih potreb mimo njegove volje.

Pri vsem tem se pojavi vprašanje, kako je z nadzorom nad izvajanjem sistema javnih uslužbencev. Odgovor na to je prav tako v nalogah in ciljih MJU in pravi, da nadzor nad izvajanjem ZJU opravljajo inšpektorji za sistem javnih uslužbencev, ki pa so pri svojem delu samostojni. Skrbijo za spoštovanje temeljnih načel, pravic in dolžnosti javnih uslužbencev ter tako zagotavljajo zakonito in učinkovito delovanje organa oziroma organizacije.

Z veljavnim ZJU se je delovno razmerje javnih uslužbencev tudi pri nas približalo delovnemu razmerju v zasebnem sektorju. Zakon prepušča ureditev delovnih razmerij javnih uslužbencev ter pravic in dolžnosti iz delovnega razmerja delovnemu pravu, kar pomeni, da gre za subsidiarno (pomožno) uporabo zakona o delovnih razmerjih. Ta predvideva tudi sklenitev posebnih kolektivnih pogodb. V ZJU so urejena le tista delovnopravna vprašanja, v zvezi s katerimi je zaradi zavarovanja javnega interesa potreben odstop od delovnega prava in od svobode kolektivnega dogovarjanja.

Za učinkovito upravljanje s kadrovskimi viri v javni upravi je eden izmed pomembnih elementov sodobne uprave tudi področje upravljanja kadrovskih virov v smislu zavestnega, načrtnega, sistematičnega in racionalnega ravnanja z ljudmi pri delu. Podlago za aktivno izvajanje postavlja ZJU, s katerim se v javni upravi vzpostavlja uslužbenski sistem, ki temelji na izbiri po merilih strokovne usposobljenosti in spodbujanju nadpovprečne delovne uspešnosti.

Na MJU obstaja sektor za upravljanje s kadrovskimi viri, ki med drugimi nalogami uvaja metode, postopke in orodja s področja upravljanja kadrovskih virov; to so zaposlitveni intervju, ocenjevanje delovne uspešnosti, letni razgovori z zaposlenimi idr. (MJU 2008b)

Sredstvo za povečanje uspešnosti in učinkovitost zaposlenih v javni upravi je redni letni razgovor.

## **2.7 Uvajanje rednega letnega razgovora v javno upravo**

Redni letni razgovor velja za novost, ki je bila uvedena z ZJU. Pri načrtovanju kariere javnega uslužbenca je izjemno pomemben pri vprašanjih o napredovanju, izobraževanju, premestitvah, zato ga omenjam na naslednjih straneh.

### **2.7.1. Redni letni razgovor**

Razgovor o razvoju kariere je priporočljivo izvajati z namenom, da se identificirajo karierni cilji in lastne aktivnosti na sedanjem delu ali pri drugih priložnostih (Cvetko 2002, 87).

Nujno je, da je ločen od postopka ocenjevanja dela v preteklem obdobju. Ocenjevanje in razvijanje sta dva ločena procesa in vlogi, ki ju mora menedžer odigrati v procesu upravljanja kadrov.

*Letni razgovor z zaposlenim močno pripomore k izboljšanju in pri obogatitvi dela tako pri zaposlenem kot pri menedžerju. V razvojno organizacijski kulturi je razvijanje zaposlenih za menedžerja zelo pomembna lastnost, saj se njegovo delo meri in ocenjuje skozi sposobnosti njegovih sodelavcev v okolju, ki se stalno spreminja.*

*Ocenjevalni intervju ali letni ocenjevalni razgovor je postopek, ki naj bi ga menedžer opravil vsaj enkrat letno, da bi ocenil uspešnost dela posameznika. Namen je izboljšanje prihodnjega dela tistega, ki ga ocenjujejo na razgovoru. Oцени se celotno delo, pri tem pa posameznik dobi povratne informacije o svojem delu (Cvetko 2002).*

Po mnenju Majcnove (2004, 37) je redni letni razgovor »pogovor vodje in zaposlenega o njegovem delu in počutju ter o delovnih razmerah s pogledom na sedanjost, preteklo obdobje in prihodnost«. Predvsem gre za razgovor dveh oseb, katerih pogledi na delo bi se morali skladati. Naloga nadrejenega je, da v čim večji meri motivira, spodbudi zaposlenega in s tem omogoči doseganje ciljev organizacije. Prav tako ima lahko pripombe in ideje tudi uslužbenec; te so pričakovane in dobrodošle. Tovrstni razgovor je preprosto orodje, ki pa je lahko zelo učinkovito. Možina (idr. 2002, 279) predpostavlja le preprosto, dvosmerno komunikacijo, vse drugo je stvar dogovora, prilagajanj, ujemanj, domišljije in improvizacije. Slaba točka razgovora pa je, da lahko ob nezanimanju vodij in nepripravljenosti na minimalno izobraževanje postane sam sebi namen (Korade-Purg 2005, 26).

Razlogov za uvajanje rednega letnega razgovora v javno upravo je več, zato je potreben pogled iz različnih zornih kotov.

Nekateri redni letni razgovor povezujejo z ocenjevanjem in napredovanjem, vendar pa naj bi bila ocenjevalni intervju in redni letni razgovor ločena postopka. Bagonova (2003, 6) meni, da je redni letni razgovor nujna podlaga za kasnejše ocenjevanje delovne uspešnosti.

Razgovor je eden od elementov, s katerim se želi povečati uspešnost in učinkovitost zaposlenih v javni upravi (Korade-Purg 2005, 23). S tem se ukvarja predvsem novi javni menedžment, ki želi prekiniti otopelost javnih uslužbencev. Vodja naj bi se zato s svojimi zaposlenimi pogovarjal, jih usmerjal, motiviral za usmerjanje dejavnosti javnih uslužbencev k ciljem, ki si jih postavlja slovenska uprava in jim v okviru razvoja organizacije tudi omogoča, da se izpopolnjujejo na področjih, ki jih zanimajo (Korade-Purg 2005, 37). S takim pristopom organizacija pridobi visoko motivirane uslužbenke, ki za potrebe dela delajo z veseljem in navdušenjem, saj uresničujejo tudi svoje želje, cilje.

Za redni letni razgovor tudi velja, da je eno od orodij pristopa k upravljanju človeških virov. Z njim želijo pristopiti h kadrovskim virom kot celoti, ki je potrebna posebne pozornosti. Kot sem že nekajkrat omenila, je zaposlene treba razumeti kot potencialne, vire in investicijo in ne kot strošek, zato potrebujejo posebno strategijo upravljanja, enako kot katerikoli drugi deli organizacije (Kovač 2000, 288).

Pomembno je, da ima vodja v svojem timu usposobljen kader, ki se je pripravljen in zmožen učiti, prilagajati in spoznavati. Pri tem se ne sme pozabiti, da kadrovski viri niso omejeni (Korade-Purg 2005, 23).

Kot prednost rednega letnega razgovora z zaposlenimi je treba omeniti tudi to, da se dogovori zapišejo. Tako se vedno lahko preveri, v kateri fazi uresničevanja načrtov je delo zaposlenega, kar je v interesu obeh sodelujočih, saj zaposleni lahko nadrejenega opozori na dogovor o izobraževanjih, ugodnostih ipd., nadrejeni pa uslužbenca lahko opomni na neizvedene dejavnosti, prekoračenja določenih rokov itd. S tem preprečimo, da redni letni razgovor postane sam sebi namen in obveznost brez posledic (Korade-Purg 2005, 24).

Razgovor naj bi se izvajal redno enkrat letno, priporočljivo je, da pred sprejetjem letnega programa dela, v katerem natančno določijo naloge, zadolžitve, termine za izvedbo itd. Za državno upravo je najprimernejši čas jeseni, oktobra ali novembra, ko se pripravlja proračun. Za doseganje ciljev, ki so zastavljeni v rednih letnih razgovorih, so potrebna sredstva, ki jih je treba predvideti v proračunu (Bagon 2003, 14-16).

Zaposlenim zaradi takega pristopa vedo, da bo njihovo mnenje lahko upoštevano, cenjene pa morajo biti tudi izkušnje pri delu. Udeleženci morajo biti na razgovor dobro pripravljeni, zato je nujno potreben vnaprejšnji dogovor, kdaj bo razgovor potekal.

### **2.7.2 Kako se izvaja redni letni razgovor**

Komunikacija je učinkovitejša, če sta oba udeleženca dobro pripravljena. Majcen (2004, 37) pa omenja še nekaj prednosti:

- vodja se bolje počuti, ker natančno ve, kaj ga čaka,
- oba udeleženca bosta bolj samozavestna, sproščena,
- letni pogovor bo tekel bolj gladko, brez zadreg.

Priporočljivo je, da se razgovor vodi kot pogovor čim bolj enakovrednih udeležencev, čeprav vodja razpolaga z več informacijami in možnostmi za ukrepanje (Korade-Purg 2005, 24). Namen razgovora je odpravljanje morebitnih napak in izboljšanje delovanja posameznika znotraj ciljev organizacije. Stare (2002, 404) pravi, da imajo zaposleni med razgovorom priložnost sooblikovati cilje, programe organizacije, zato bi morali k njemu pristopiti čim bolj dejavno in izkoristiti priložnost vplivanja na smer delovanja organizacije, v kateri delajo.

Tri najvažnejše faze razgovora, ki poteka na individualni ravni med javnim uslužbencem in nadrejenim, so po Korade-Purgovi (2005, 24-25) naslednje:

- Ocenjevanje preteklega dela; gre za pregled opravljenih in nedokončanih nalog, za ugotovitev morebitnih težav pri delu zaradi sprememb predpisov, premalo navodil, informacij ter za iskanje razlogov za nedokončanje nalog, kar so lahko kadrovske težave, finančna sredstva, delovne razmere in spreminjajoč se obseg nalog.
- Določanje ciljev za prihodnje obdobje; gre za pregled ciljev vlade ter ciljev in programa dela organa ter določitev prioriternih nalog z roki za izvedbo; pregledajo se tudi nedokončane naloge iz preteklega obdobja in se določijo roki za dokončanje, določijo pa se tudi sodelavčevi cilji v okviru ciljev celotne organizacije.
- Ukrepi in dejavnosti za doseganje ciljev; tu se določijo potrebna dodatna znanja in veščine ter vrste ustreznih usposabljanj pa tudi potrebni viri za izvedbo nalog (to so navodila in informacije, finančni viri v okviru finančnega načrta za izvedbo potrebnih usposabljanj in zagotavljanje delovnih razmer).

Tudi Možina in Jamšek (2002, 279) navajata cilje, ki naj bi bili doseženi z letnim razgovorom. Po njunem mnenju so večdimenzionalni, gre pa predvsem za sledeče:

- pregled preteklega dela zaposlenega,
- oblikovanje profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika,
- ugotavljanje interesov in želja sodelavca,
- usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s strani organizacije,
- vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem,
- načrtovanje kariernega razvoja posameznika (možnosti za nadaljnje napredovanje),
- ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca,
- zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.

## **3 ANALITIČNI DEL**

### **3.1 Predstavitev agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja**

#### **3.1.1 Namen in ustanovitev agencije**

Za prilagajanje skupni kmetijski politiki (v nadaljevanju: SKP) Evropske unije (v nadaljevanju: EU) pri izvajanju tržnih redov, zunanjetrgovinske politike, posegov na trgu, sistema plačil in strukturnih ukrepov ter posebnega predpristopnega programa za kmetijstvo in razvoj podeželja (ang. Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development – SAPARD) je morala Slovenija vzpostaviti ustrezno institucijo, preko katere lahko slovensko kmetijstvo in živilskopredelovalna industrija črpa sredstva EU. Z vstopom Slovenije v EU je samostojno izvajanje kmetijske politike nadomestila SKP. Sredstva za izvajanje SKP zagotavlja Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad – EKUJS (ang. European Agriculture Guidance and Guarantee Fund – EAGGF). Ta je finančno ogrodje SKP oz. skupno ime za proračunske izdatke, ki jih ima EU s kmetijstvom. Je finančno popolnoma odgovoren za izvajanje skupno dogovorjene politike (ARSKTRP 2003).

Za izvajanje vseh teh nalog je bila maja 2000 ustanovljena Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja – ARSKTRP, ki je organizacija v sestavi Ministrstva RS za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Agencija ima status upravnega organa, zato je zavezana k spoštovanju vse sistemske, postopkovne, delovnopravne in druge zakonodaje, ki velja za državne uslužbence. Poleg tega agencija opravlja še naloge, ki se nanašajo na izvajanje ukrepov na področju kmetijstva, gozdarstva, živilstva in ribištva skladno s skupno kmetijsko in ribiško politiko EU ter druge naloge za izvajanje reforme kmetijske politike Slovenije. Usklajevanje pravne ureditve na področju skupnih tržnih ureditev omogoča zakon o kmetijstvu, ki določa cilje kmetijske politike, načrtovanje razvoja kmetijstva in podeželja, ukrepe kmetijske politike, kakovost in označevanje kmetijskih pridelkov oz. živil, promet s kmetijskimi pridelki oz. živili, javne službe, zbirke podatkov in informiranje na področju kmetijstva, postopke in organe za izvedbo zakona, raziskovalno delo, izobraževanje in razvojno-strokovne naloge ter inšpekcijski nadzor. Po zakonu o kmetijstvu agencija opravlja zlasti naslednje naloge (Ur. list RS, št. 54/2000):

- izvaja ukrepe kmetijskotržne cenovne politike;
- izvaja ukrepe kmetijske strukturne politike;
- pripravlja ustrezna poročila in analize;

- vzpostavi in izvaja integrirani administrativni in kontrolni sistem;
- vzpostavi in izvaja tržnoinformacijski sistem;
- vodi druge potrebne zbirke podatkov;
- izvaja ukrepe notranjega nadzora in notranje revizije;
- izvaja naloge promocije kmetijskih pridelkov oz. živil.

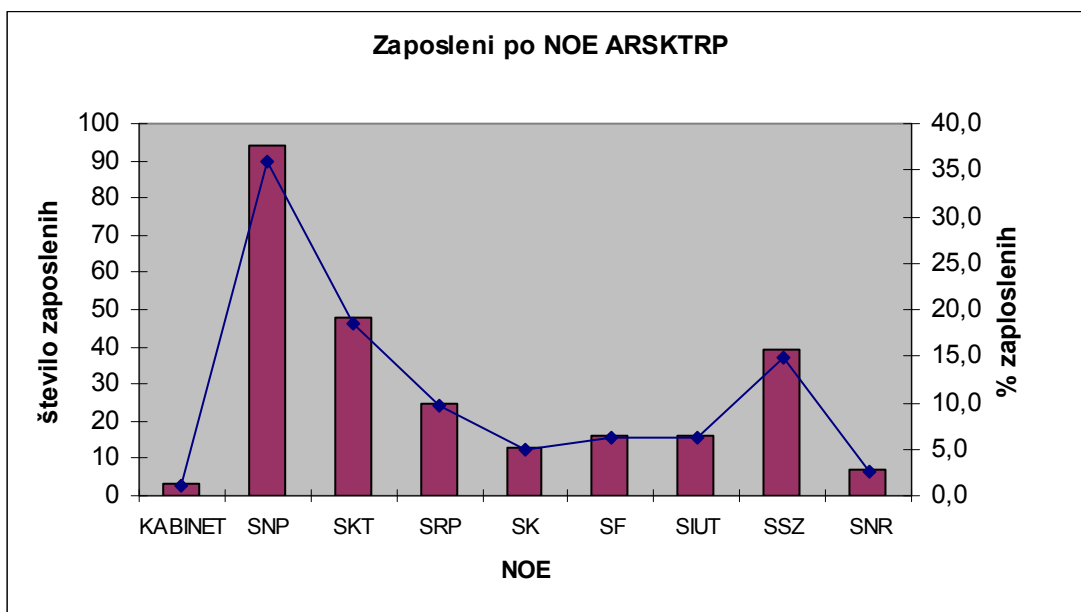
### 3.1.2 Organizacija agencije

Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v agenciji določa tudi način dela v agenciji in splošna določila v zvezi s sprejetjem na delovno mesto (Ur. list RS, št. 011-7/00).

V nadaljevanju bom predstavila glavne naloge posameznih organizacijskih enot, ki se izvajajo v treh sektorjih in petih službah agencije (glej Graf 3.1).

### 3.1.3 Kadrovska sestava agencije<sup>1</sup>

Graf 3.1: Število zaposlenih po notranjih organizacijskih enotah



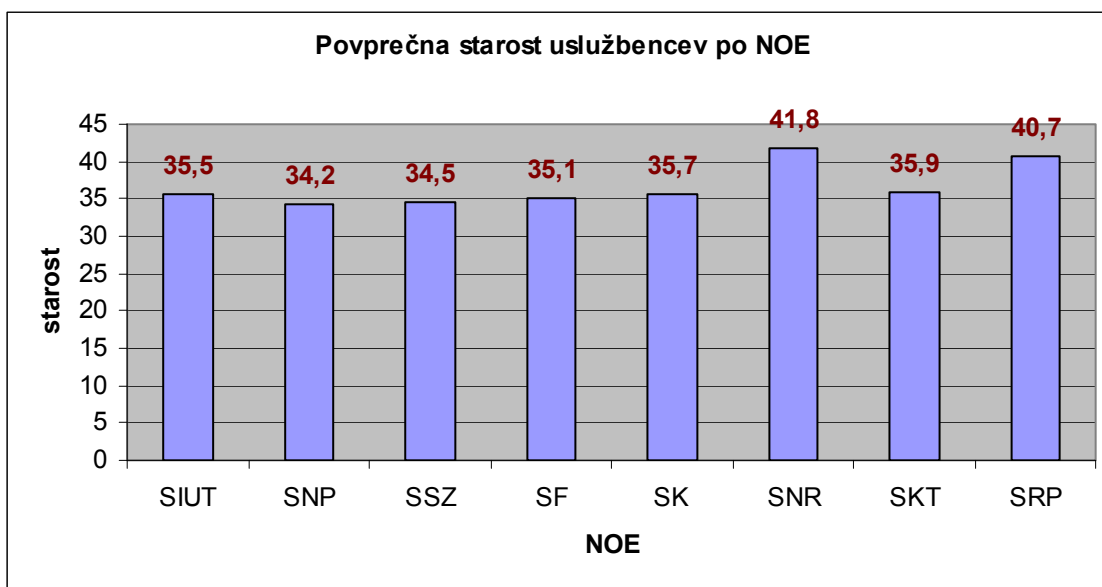
Vir: ARSKTRP (2007).

<sup>1</sup> Kabinet: kabinet direktorja ARSKTRP, SNP: Sektor za neposredna plačila  
 SKT: Sektor za kmetijske trge  
 SRP: Sektor za razvoj podeželja  
 SK: Sektor za kontrolo  
 SF: Sektor za finance  
 SIUT: Sektor za informacijsko upravljanje in tehnologijo  
 SSZ: Sektor za splošne zadeve  
 SNR: Sektor za notranjo revizijo  
 NOE: Notranje organizacijske enote



Graf prikazuje število zaposlenih po notranjih organizacijskih enotah z dne 31. 12. 2007. 65 odstotkov zaposlenih uslužbencev je razporejenih v t. i. vsebinskih sektorjih, 35 odstotkov pa v logističnopodpornih službah. Glede na leto 2006 je Sektor za neposredna plačila povečal število zaposlenih za 4 odstotke, drugih bistvenih odstopanj ni (glej Graf 3.1).

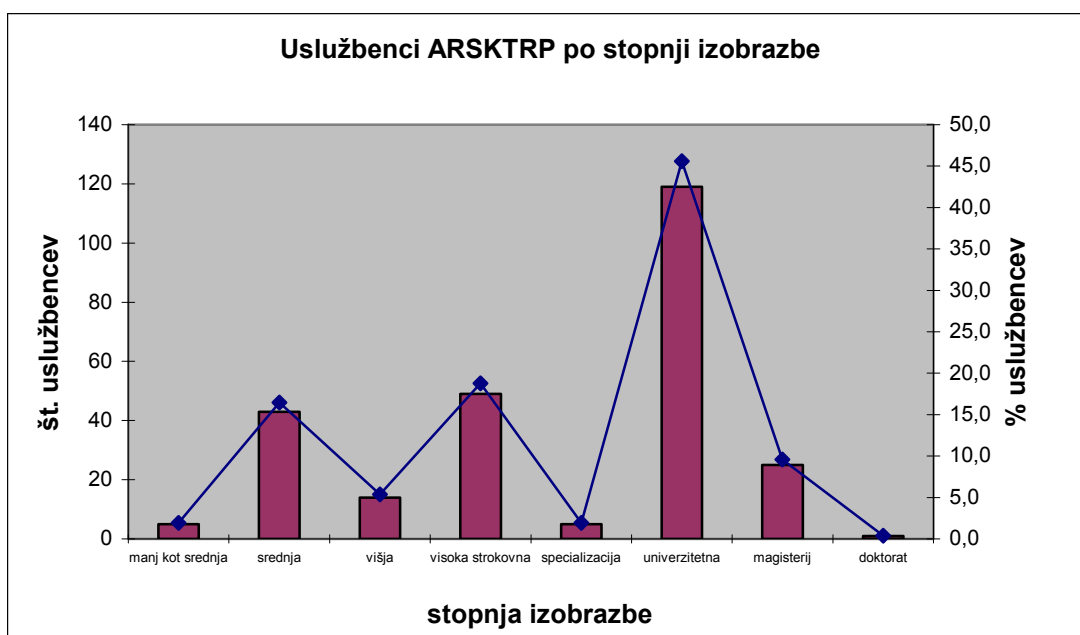
Graf 3.2: Povprečna starost uslužbencev po sektorjih in službah na dan 31. 12. 2007



Vir: ARSKTRP (2007).

V primerjavi z letom 2006 se je starostna struktura zmanjšala v večini sektorjev. Razlog je v novih zaposlitvah, s katerimi so pridobivali predvsem mlade kadre (glej Graf 3.2).

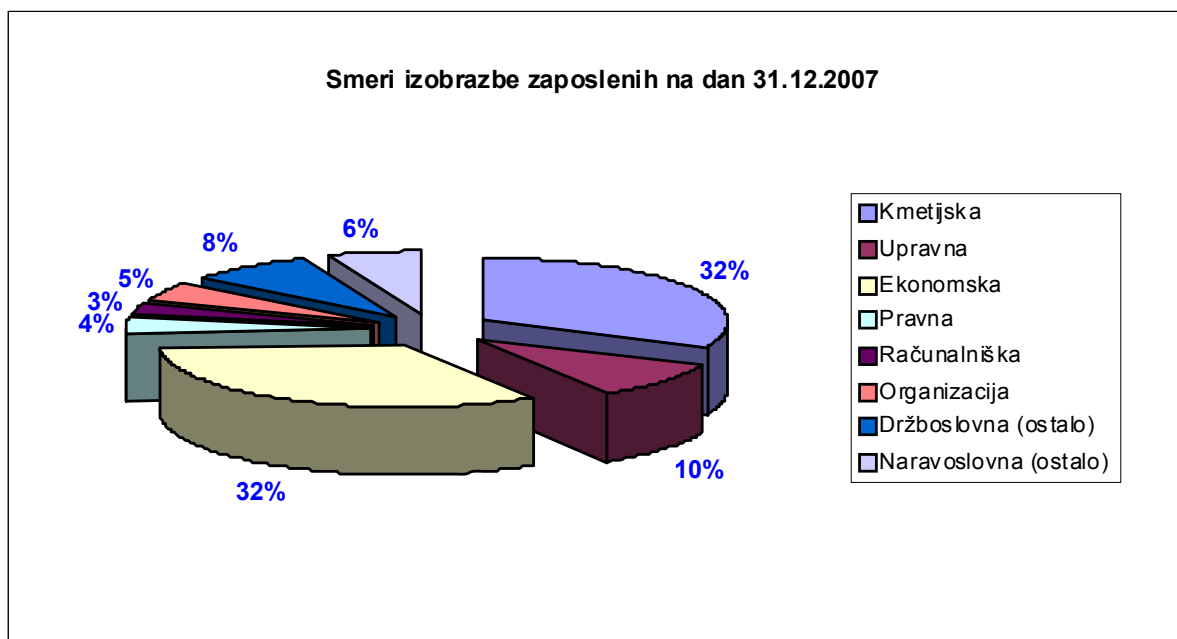
Graf 3.3: Struktura zaposlenih po izobrazbi na dan 31. 12. 2007



Vir: ARSKTRP (2007).

77 odstotkov zaposlenih uslužbencev agencije ima končano najmanj visoko strokovno izobrazbo. Za primerjavo naj navedemo podatek, da je bil ta delež v januarju 2006 70-odstoten, kar kaže, da se izobrazbena struktura izboljšuje (glej Graf 3.3).

Graf 3.4 Uslužbenci ARSKTRP po smereh izobrazbe na dan 31. 12. 2007



Vir: ARSKTRP (2007).

Pregled smeri izobrazbe uslužbencev nam pokaže, da ima 32 odstotkov zaposlenih končano kmetijsko smer izobrazbe, enak odstotek pa ekonomsko. Iz analize po obdobjih lahko ugotovimo, da se delež družboslovnih smeri izobrazbe povečuje (glej Graf 3.4).

#### **3.1.4 Področje izobraževanja in usposabljanja**

Na področju izobraževanja in usposabljanja so pripravili načrt, ki se je izvajal vse leto. Na novo so v tem letu pripravili navodilo za mentorje pripravnikom na agenciji. Na novo so uvedli tudi evalvacijo izobraževanja.

Glede na poročilo o izobraževanju in usposabljanju za leto 2007 ne moremo mimo dejstva, da kar dva sektorja kljub načrtu nista izkoristila nobene oblike izobraževanja (razen tistih, ki so bila organizirana na ravni agencije). Tako naj bi bili v letu 2008 poskušali organizirati čim več teh oblik v oddelku za kadrovske zadeve za celo agencijo oz. tudi za posamezne službe (t. i. interne delavnice).

Tu se kaže nezainteresiranost kadrovske službe in vodstva za ustvarjanje primernih okoliščin za razvijanje kariernih želja zaposlenih.

Podatki o visokem deležu odličnih letnih ocen in hkrati visokem deležu neopravljenih letnih razgovorov pa je opozorilo, da morajo vodje dosledneje izvajati obveznosti, ki izhajajo iz dolžnosti položajnih delovnih mest, ki jih zasedajo. Vzporedno z opozarjanjem na dolžnosti morajo še več pozornosti namenjati izobraževanju vodij predvsem s področja upravljanja človeških virov in načinov ter metod vodenja.

V prihodnje so si zastavili cilj, da bi bilo treba začeti aktivnosti merjenja organizacijske klime in uvajanja vrednot. Gre za dva instituta, ki se uporabljata kot metodi za uspešno vodenje kadrovske politike in kot inštrument boljšega poslovanja in ju v zadnjem obdobju vse pogosteje uporabljajo uspešne organizacije.

#### **3.1.5 Merjenje organizacijske klime**

Organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Z merjenjem ugotavljajo elemente, ki pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost. Namenjeno je povečanju delovnega zadovoljstva in delovne učinkovitosti. Gre za "ozračje v organizaciji", ki je posledica različnih znanih in neznanih

dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in njihove zmožnosti.

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu vpogled v mnenje oz. prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in delovnih razmerah ter o sami organizaciji. Izsledki meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med temi skupinami. Z merjenjem klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je treba spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

### **3.1.6 Cilji delovanja in aktivnosti na kadrovskem področju za leto 2007**

1. Izvedeni letni razgovori z vsemi uslužbenci agencije.
2. Nadaljevanje politike, da se na prosta delovna mesta premeščajo najboljši že zaposleni uslužbenci z nižjimi nazivi.
3. Priprava uravnoteženega načrta izobraževanja in usposabljanja, ki bo v večji meri temeljil na organiziranju internih delavnic in izkoristku notranjih kadrovskih potencialov.
4. Izvedba napredovanj v nazive na podlagi letnih ocen, takoj ko so izpolnjeni pogoji (to spremlja oddelek za kadrovske zadeve in opozarja vodje).
5. Uporaba vseh institutov, ki jih omogoča ZJU (odrejanje drugega dela, povečanega obsega dela in začasnega premeščanja) za še boljši izkoristek notranjih kadrovskih rezerv ob upoštevanju kompetenc in želja zaposlenih uslužbencev.
6. Načrtno izobraževanje vodij na področju vodenja in ravnanja z ljudmi.
7. Izbiranje najbolj usposobljenih kandidatov v postopkih javnih natečajev in javnih objav.
8. Uvajanje vrednot.
9. Izvedba merjenja organizacijske klime.
10. Transparentnost in preglednost kadrovskega poslovanja, nagrajevanja in napredovanja. (AKTRP 2006).

### **3.2 Anketa**

V analizo je bilo zajetih 45 anketirancev, ki so zaposleni na agenciji. Izbrani so bili na podlagi izobrazbe. Določila sem tri skupine po 15 anketirancev. V prvi skupini so bili uslužbenci, ki so diplomirali na biotehniški fakulteti, v drugi skupini diplomanti drugih fakultet (ekonomska fakulteta, fakulteta za organizacijske vede, fakulteta za upravo, fakulteta za družbene vede, fakulteta za socialno delo, pravna fakulteta), v tretji pa so bili uslužbenci, ki imajo končano srednjo šolo.

Analiza je kvalitativna, saj me je zanimal le vzorec.

Trditve v anketi (priloga 1) so prevod Scheinovega (1990) merskega instrumenta, ki sem mu dodala še trditve, ki so se nanašale na zdajšnje delovno mesto anketirancev na agenciji, ker me je predvsem zanimalo, ali jim delovna mesta ustrezajo in vzpodbujajo razvoj njihovih kariernih sider. Z drugim sklopom vprašanj (pod točkami b) sem poskušala ugotoviti, kakšno je mnenje anketirancev o tem, katero karierno sidro njihovo zdajšnje delovno mesto vzpodbuja oziroma kateremu kariernemu sidru to delovno mesto daje največ možnosti za uresničitev.

Ta instrument sem uporabila za ugotavljanje ujemanja med kariernim sidrom posameznika in njegovim delovnim mestom.

Od 45 anket sem jih lahko pri kasnejši analizi uporabila štirideset, saj pet anket ni bilo ustrezno izpolnjenih.

Moji delovni hipotezi sta, da so karierna sidra zaposlenih na agenciji povezana z njihovo izobrazbo. Trdim, da lahko najdemo povezavo med kariernim sidrom posameznika in njegovo izobrazbo. Trditev se torej glasi, da karierno sidro posameznika vpliva na izbiro izobrazbene poti posameznika in obratno, da je izobrazba v skladu s kariernim sidrom posameznika.

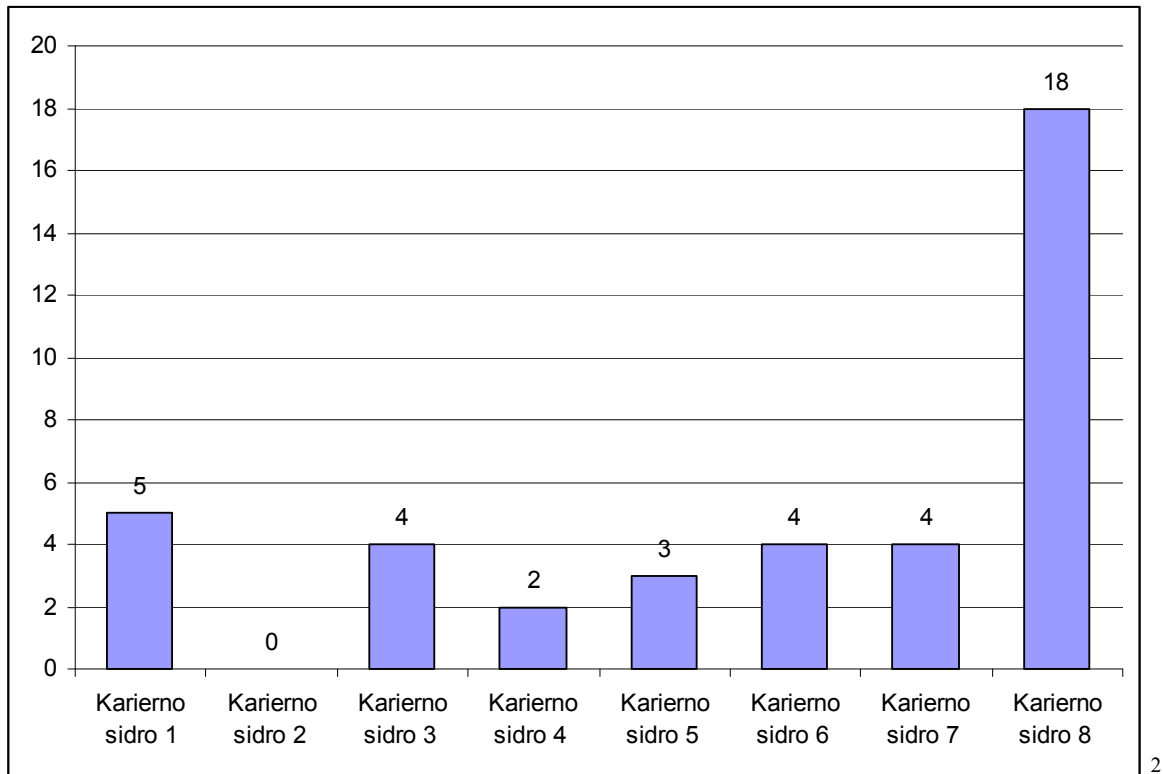
Druga hipoteza pa je, da so delovna mesta na agenciji določena s tehnologijo v ozadju in ne s kariernim sidrom, kar pomeni, da delovno mesto posameznika ni določeno z značilnostmi njegovega kariernega sidra in da tudi karierno sidro posameznika ni določeno z njegovim delovnim mestom.

Ti dve hipotezi bom dokazovala s pomočjo teorije in izvedene raziskave na agenciji.

### 3.3 Izsledki raziskave

S prvega grafa je razvidno, kako so porazdeljena sidra pri teh štiridesetih anketirancih.

Graf 3.5: Porazdeljenost kariernih sider med anketiranci



Največ posameznikov (osemnajst) ima karierno sidro življenjskega sloga, sledi pet posameznikov s tehnično-funkcionalnim sidrom, karierna sidra samostojnosti/neodvisnosti, poslanstva/predanosti in čistega izziva imajo po štiri predstavnike, karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti je značilno za tri zaposlene, dva pa imata sidro varnosti/stabilnosti. Menedžersko (vodstveno) sidro med anketiranci nima predstavnika.

Sledi podrobnejši prikaz vsakega kariernega sidra posebej v povezavi z oceno možnosti za njegovo uresničevanje na zdajšnjem delovnem mestu. Zanimalo me je, ali se karierno sidro posameznika ujema z delovnim mestom oziroma v kolikšni meri delovno mesto omogoča

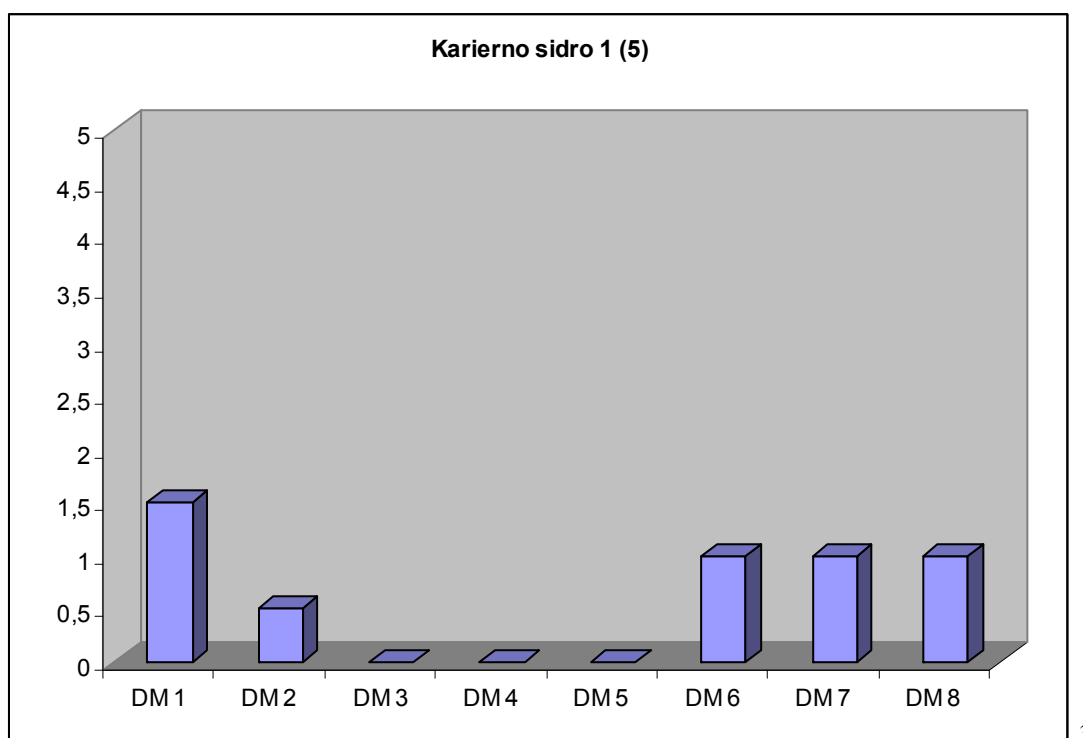
<sup>2</sup> Karierno sidro 1: tehnično-funkcionalno sidro  
Karierno sidro 2: menedžersko (vodstveno) sidro  
Karierno sidro 3: sidro samostojnosti/neodvisnosti  
Karierno sidro 4: sidro varnosti/stabilnosti  
Karierno sidro 5: sidro podjetniške ustvarjalnosti  
Karierno sidro 6: sidro poslanstva/predanosti  
Karierno sidro 7: sidro čistega izziva  
Karierno sidro 8: sidro življenjskega sloga

uresničitev kariernih hotenj. Predpostavljam, da čim večja je usklajenost med posameznikovim kariernim sidrom in možnostjo za njegovo uresničitev na delovnem mestu, bolj je posameznik zadovoljen z delovnim mestom.

### 3.3.1 Grafični prikaz kariernih sider v povezavi z oceno delovnega mesta

#### 3.3.1.1 Tehnično-funkcionalno karierno sidro v povezavi z delovnim mestom

Graf 3.6: Tehnično-funkcionalno karierno sidro v povezavi z delovnim mestom



Pri zaposlenih s tehnično-funkcionalnim sidrom se je pokazalo, da je njihovo delo v največji meri skladno z njihovim kariernim sidrom, saj je 1,5 posameznika mnenja, da njegovo delovno mesto vzpodbuja njegovo karierno sidro. 0,5 posameznika meni, da njegovo delovno mesto vzpodbuja menedžersko (vodstveno) sidro, za sidra poslanstva/predanosti, čistega izziva in življenjskega sloga pa za vsakega po en zaposleni meni, da njegovo delovno mesto vzpodbuja ta sidra in ne njegovega. Nobeden od anketirancev s tehnično-funkcionalnim

<sup>3</sup> DM 1: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev tehnično-funkcionalnega kariernega sidra  
 DM 2: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev menedžersko (vodstveno) sidro  
 DM 3: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra samostojnosti/neodvisnosti  
 DM 4: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra varnosti/stabilnosti  
 DM 5: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra podjetniške ustvarjalnosti  
 DM 6: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra poslanstva/predanosti  
 DM 7: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra čistega izziva  
 DM 8: Delovno mesto, ki podpira možnosti za uresničitev sidra življenjskega sloga

sidrom pa ni mnenja, da njegovo delovno mesto vzpodbuja karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti, sidro varnosti/stabilnosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti.

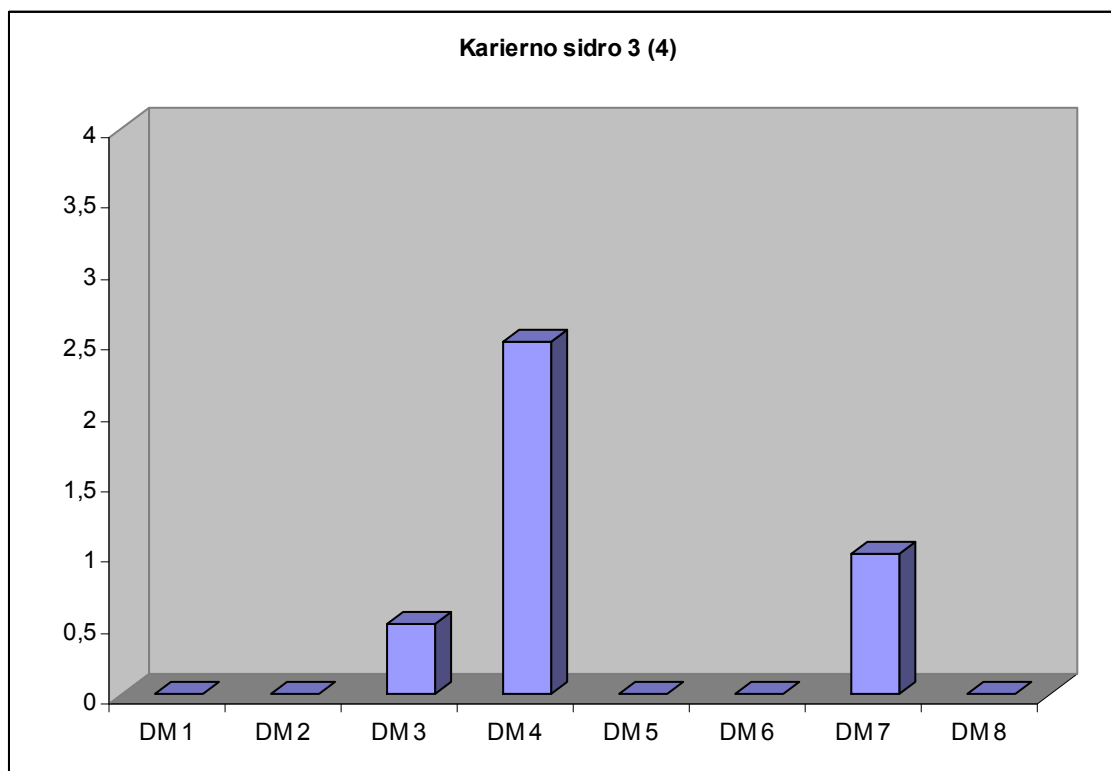
Nobenega od anketirancev ne zaznamuje menedžersko (vodstveno) sidro.

Tehnično funkcionalno karierno sidro pri anketiranih posameznikih se z oceno delovnega mesta ujema pri 1,5 posameznika od petih s tem sidrom.

### 3.3.1.2 Karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti v povezavi z delovnim mestom

S kariernim sidrom samostojnosti/neodvisnosti se poistovetijo štirje anketiranci. Katero karierno sidro pa vzpodbuja njihovo delovno mesto, prikazuje naslednji graf.

Graf 3.7: Karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti v povezavi z delovnim mestom



Na grafu je razvidno, da pri dveh zaposlenih njuno delovno mesto vzpodbuja karierno sidro varnosti/stabilnosti, en anketiranec meni, da njegovo zdajšnje delovno mesto delno vzpodbuja karierno sidro varnosti/stabilnosti, delno pa sidro samostojnosti/neodvisnosti. Pri enem od anketirancev s kariernim sidrom samostojnosti/neodvisnosti pa njegovo delovno mesto vzpodbuja karierno sidro čistega izziva.

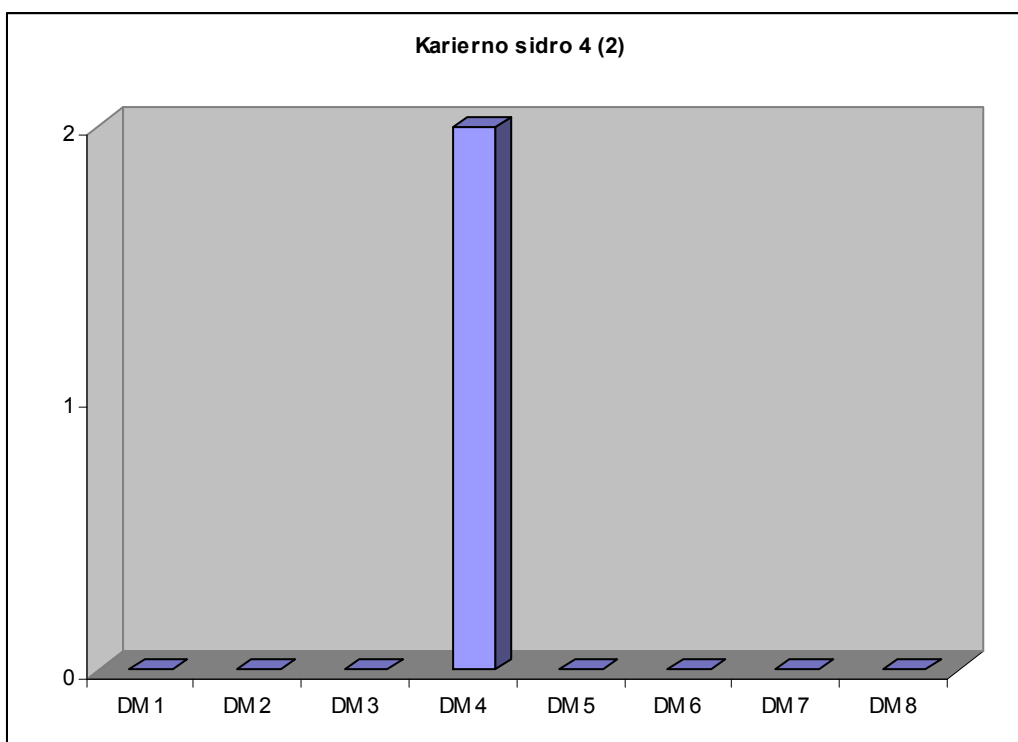


Sklepam lahko, da med anketiranci s kariernim sidrom samostojnosti/neodvisnosti ni posameznika, čigar delovno mesto na agenciji bi bilo v skladu s potrebami, ki jih narekuje njegovo sidro.

### 3.3.1.3 Karierno sidro varnosti/stabilnosti v povezavi z delovnim mestom

Karierno sidro varnosti/stabilnosti je bilo odkrito pri dveh posameznikih. Ali njuno delovno mesto vzpodbuja to sidro, kaže naslednji graf.

Graf 3.8: Karierno sidro varnosti/stabilnosti v povezavi z delovnim mestom

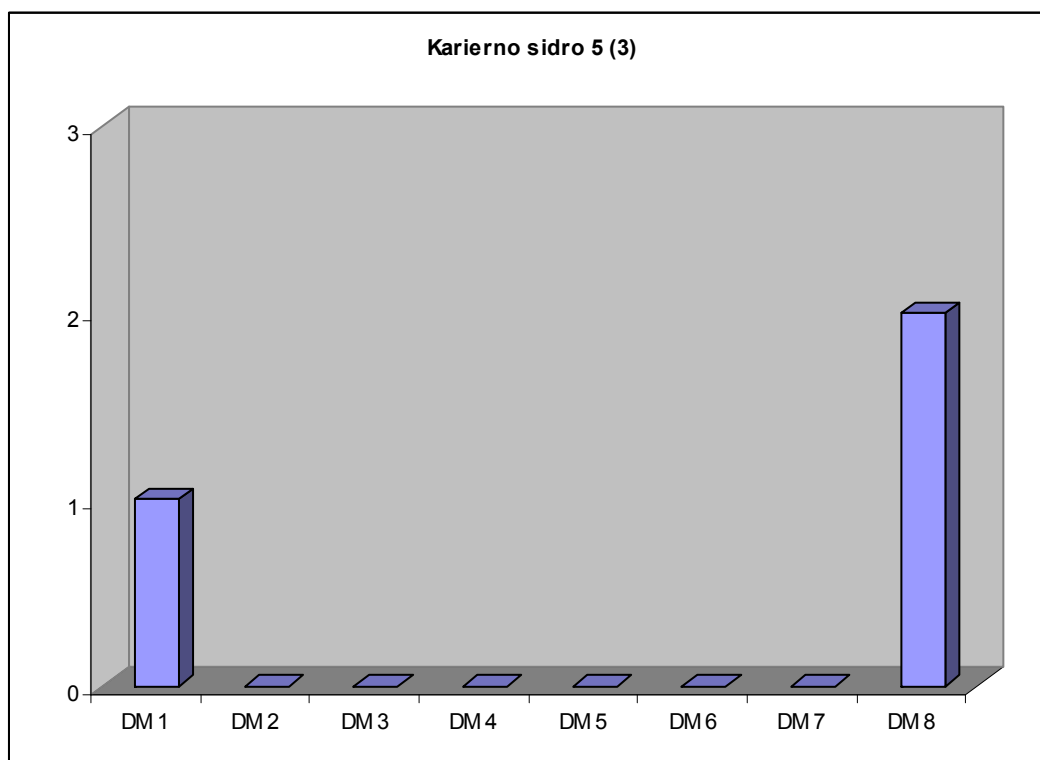


Ta graf prikazuje dejstvo, da sta oba anketiranca, ki se poistovetita s kariernim sidrom varnosti/stabilnosti, mnenja, da je njuno delovno mesto usklajeno z njunim sidrom.

### 3.3.1.4 Karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z delovnim mestom

Graf, ki sledi, prikazuje število posameznikov s kariernim sidrom podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z njihovo oceno, katero karierno sidro najbolj vzpodbuja njihovo zdajšnje delovno mesto:

Graf 3.9: Karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z delovnim mestom

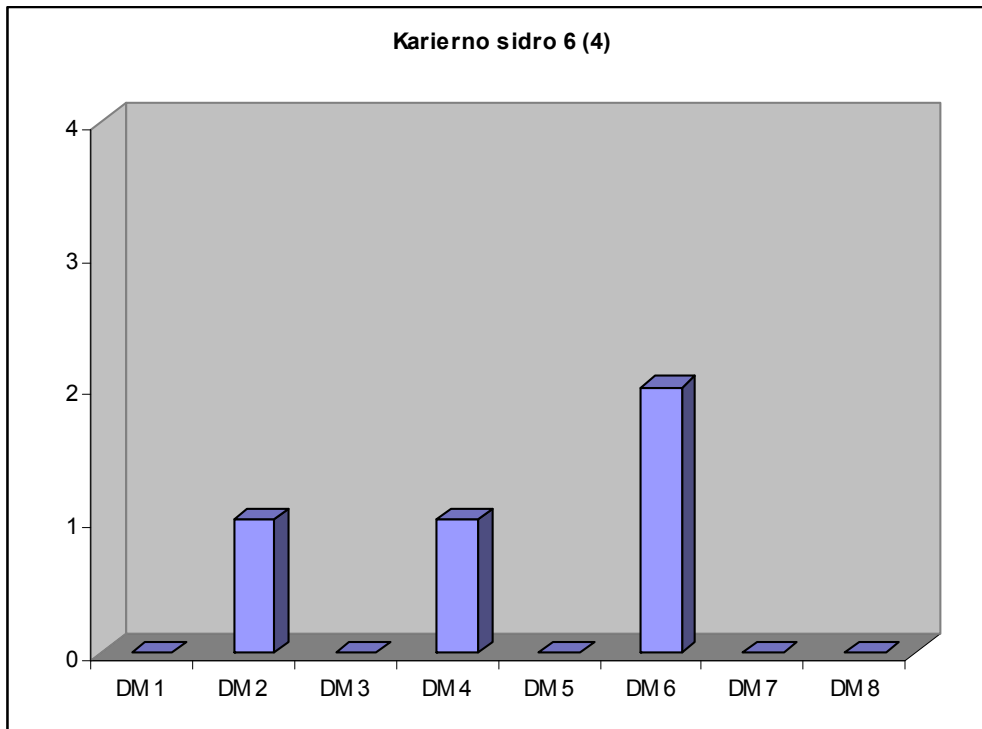


Izmed vseh vprašanih so trije posamezniki s kariernim sidrom podjetniške ustvarjalnosti. Noben izmed njih ni mnenja, da zdajšnje delovno mesto vzpodbuja njihovo karierno sidro. Dva menita, da njuno delovno mesto vzpodbuja karierno sidro življenjskega sloga, eden pa, da njegovo delovno mesto vzpodbuja ljudi s tehnično-funkcionalnim kariernim sidrom. Pri anketirancih s kariernim sidrom podjetniške ustvarjalnosti ni posameznika, pri katerem bi bilo njegovo delovno mesto usklajeno z njegovim sidrom.

### 3.3.1.5 Karierno sidro poslanstva/predanosti v povezavi z delovnim mestom

Karierno sidro poslanstva/predanosti je bilo odkrito pri štirih posameznikih. Kako je to pri njih usklajeno z značilnostmi njihovega delovnega mesta, kaže naslednji graf:

Graf 3.10: Karierno sidro poslanstva/predanosti v povezavi z delovnim mestom

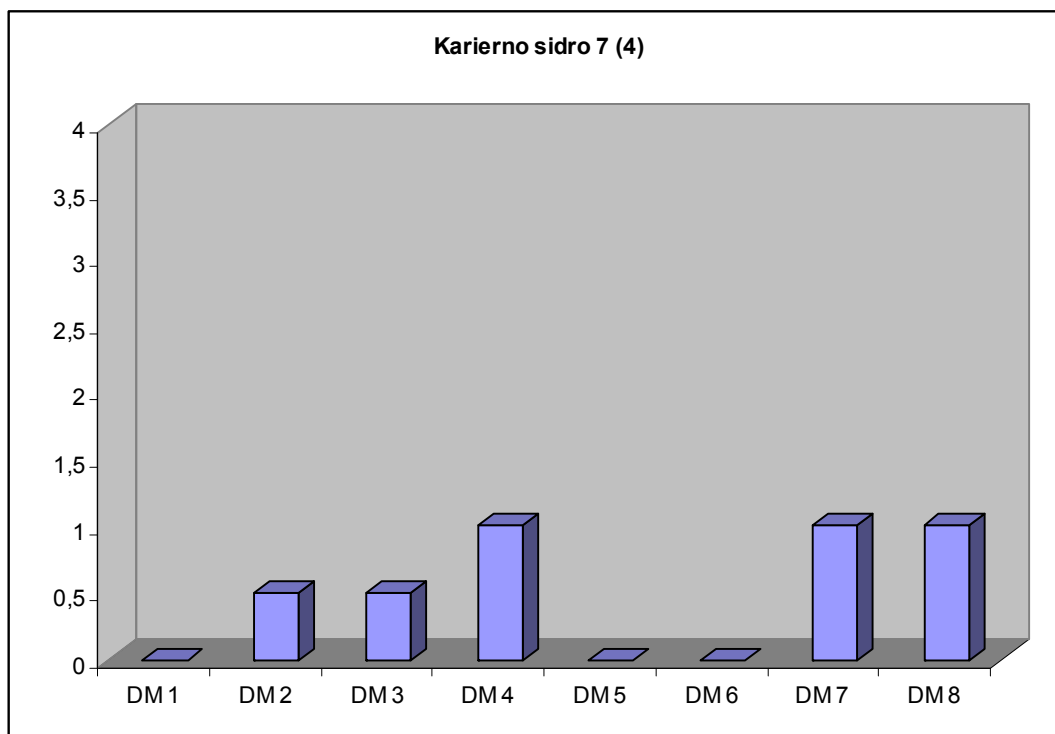


En posameznik s kariernim sidrom poslanstva/predanosti meni, da njegovo mesto vzpodbuja menedžersko (vodstveno) karierno sidro, pri enem je razvidno, da njegovo zdajšnje delovno mesto vzpodbuja sidro varnosti/stabilnosti, dva pa sta ocenila, da je njuno delovno mesto usklajeno prav z njunim sidrom, se pravi sidrom poslanstva/predanosti.

### 3.3.1.6 Karierno sidro čistega izziva v povezavi z delovnim mestom

Karierno sidro čistega izziva je razvidno pri štirih posameznikih. Katera sidra po njihovem mnenju vzpodbujajo njihova zdajšnja delovna mesta, je razvidno s sledečega grafa:

Graf 3.11: Karierno sidro čistega izziva v povezavi z delovnim mestom



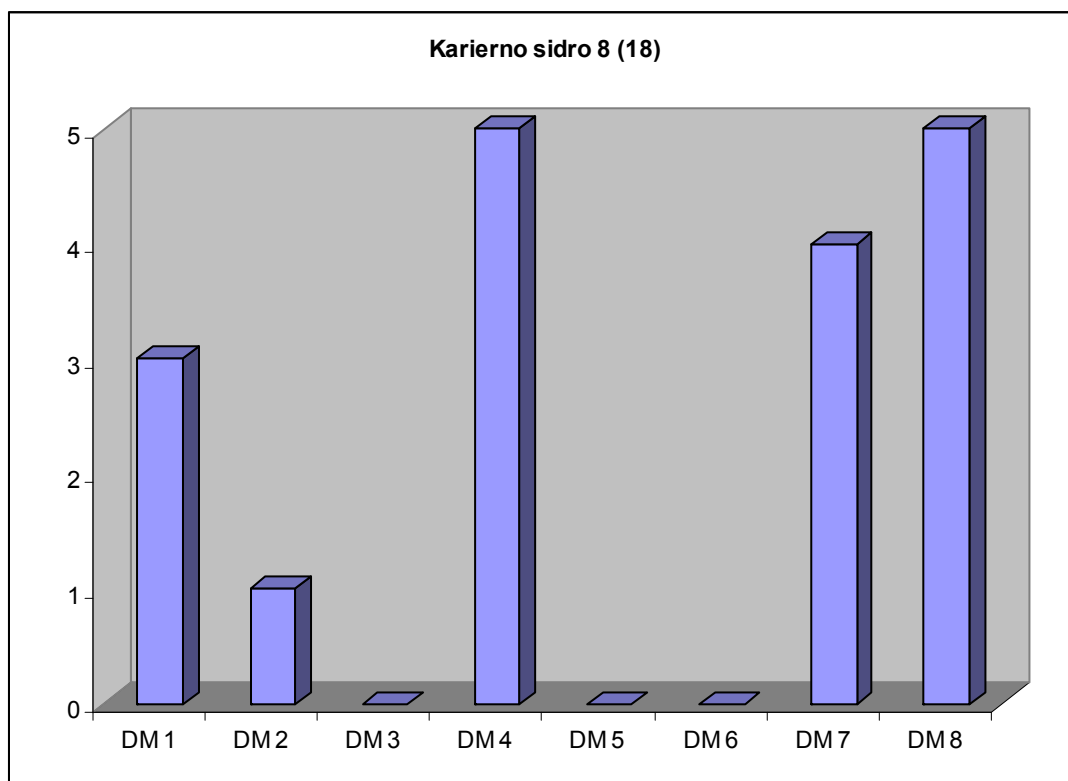
Mnenje posameznikov s kariernim sidrom čistega izziva je pokazalo, da njihova delovna mesta ne vzpodbujajo le enega sidra, ampak kar pet. Po en posameznik je mnenja, da njegovo delovno mesto vzpodbuja karierno sidro varnosti/stabilnosti, sidro življenjskega sloga in tudi njihovo sidro čistega izziva. Se pravi, da gre le pri enem od štirih anketirancev z ugotovljenim sidrom čistega izziva za ujemanje med kariernim sidrom in njegovim zdajšnjim delovnim mestom.

Menedžersko (vodstveno) sidro in sidro samostojnosti/neodvisnosti sta le delno vzpodbujana, saj je en posameznik pri obeh delno videl vzpodbudo za ti dve sidri.

### 3.3.1.7 Karierno sidro življenjskega sloga v povezavi z delovnim mestom

Najštevilčnejši so bili predstavniki sidra življenjskega sloga.

Graf 3.12: Karierno sidro življenjskega sloga v povezavi z delovnim mestom

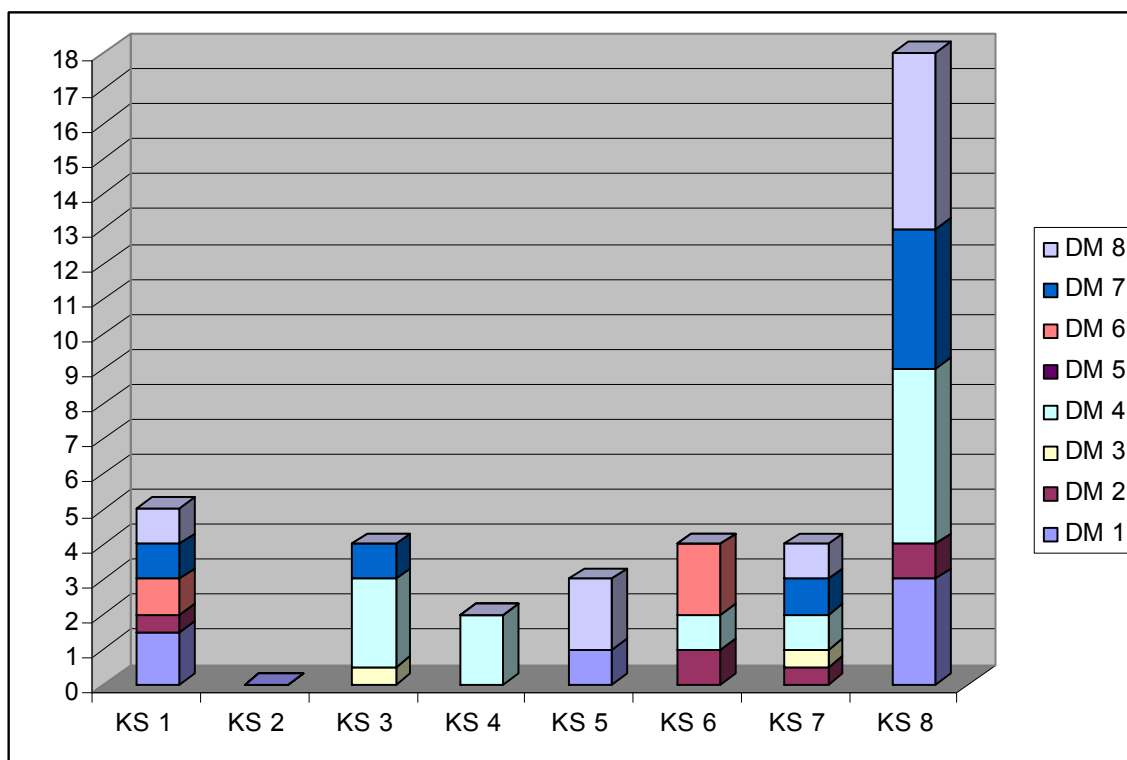


Pri zaposlenih s sidrom življenjskega sloga se kaže, da je delovno mesto usklajeno z njihovim sidrom pri petih posameznikih, prav tako pa pet drugih posameznikov ugotavlja, da njihovo zdajšnje delovno mesto zagotavlja zadovoljstvo ljudem s sidrom varnosti/stabilnosti. Štiri osebe menijo, da njihovo delovno mesto vzpodbuja sidro čistega izziva, trije posamezniki vidijo vzpodbudo predvsem za tehnično-funkcionalno sidro, ena oseba pa ugotavlja, da njeno delovno mesto spodbuja menedžersko (vodstveno) sidro.

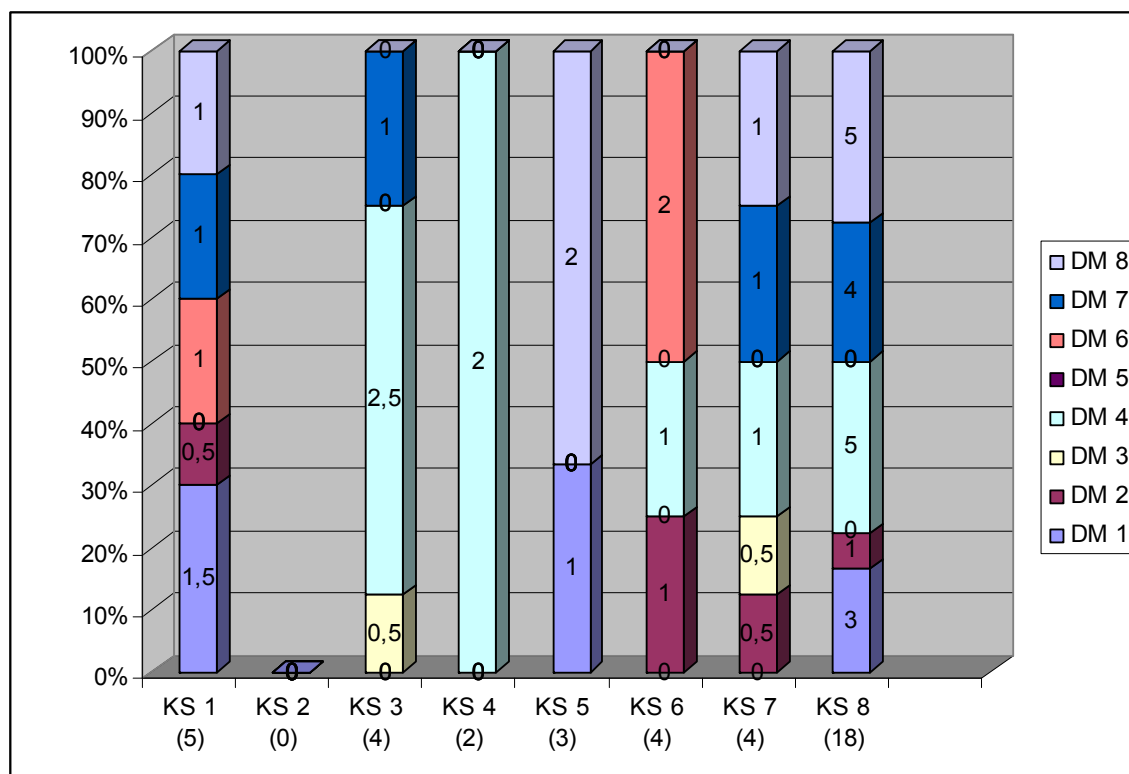
### 3.3.1.8 Karierno sidro v povezavi z oceno delovnega mesta, združeno

Naslednja dva grafa prikazujeta karierno sidro v povezavi z delovnim mestom. Prvi prikazuje karierno sidro zaposlenih z njihovim dejanskim številom, drugi pa karierno sidro v povezavi z delovnim mestom v odstotkih:

Graf 3.13: Karierno sidro v povezavi z oceno delovnega mesta, združeno, dejansko število



Graf 3.14: Karierno sidro v povezavi z oceno delovnega mesta, združeno



Iz tega lahko sklepamo, da dvanajst anketirancev od štiridesetih dosega skladnost med svojim kariernim sidrom in delovnim mestom, ki ga zaseda. To pomeni, da le tretjini vseh anketirancev njihovo delovno mesto omogoča uresničitev kariernih hotenj, ki jih določa njihovo karierno sidro.

Na tem mestu pa se pojavi vprašanje, kakšno ujemanje bi lahko dosegli s premestitvijo zaposlenih na ustrezna delovna mesta. Če bi premestili vse anketirane posameznike z določenim kariernim sidrom na delovno mesto, ki vzpodbuja možnosti za razvoj tega sidra, bi se število posameznikov, ki dosega to skladnost, povečalo z dvanajst na sedemindvajset in pol, kar pomeni, da bi tako več kot dve tretjini zaposlenih imeli delovno mesto, ki omogoča uresničitev njihovih kariernih hotenj, kot jih določa njihovo karierno sidro.

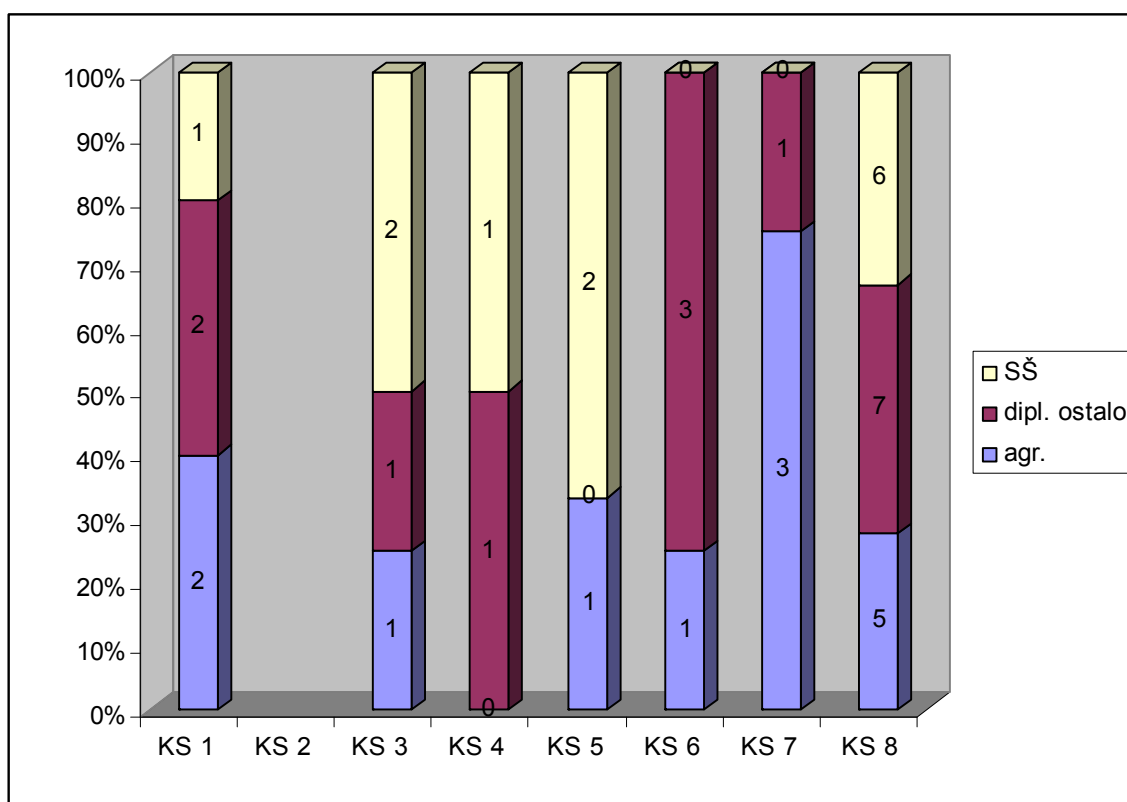
### 3.3.2 Povezava med kariernim sidrom in izobrazbo

Zanimala nas je tudi povezava med kariernim sidrom anketirancev in njihovo izobrazbo.

Anketirance smo razdelili v tri izobrazbene skupine, in sicer na zaposlene s končano srednjo šolo, na diplomante biotehniške fakultete in na diplomante drugih fakultet.

Naslednji graf nam bo pomagal ugotoviti, ali obstaja relevantna vez med kariernim sidrom in izobrazbo posameznika:

Graf 3.15: Povezava med kariernim sidrom in izobrazbo



#### 3.3.2.1 Tehnično-funkcionalno karierno sidro v povezavi z izobrazbo anketirancev

Anketiranci z ugotovljenim tehnično-funkcionalnim kariernim sidrom so porazdeljeni v vse tri skupine, ki so bile v anketi na voljo za opredelitev. Dva sta diplomanta biotehniške fakultete, dva diplomanta drugih fakultet, eden pa ima končano srednješolsko izobrazbo.

#### 3.3.2.2 Karierno sidro samostojnosti/neodvisnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev

Pri tretjem kariernem sidru (samostojnost/neodvisnost) je izobrazbena sestava anketirancev sledeča: eden je diplomant biotehniške fakultete, eden je diplomiral na eni od drugih fakultet, dva pa sta končala srednjo šolo.



### 3.3.2.3 Karierno sidro varnosti/stabilnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev

Pri četrtem kariernem sidru (varnost/stabilnost) med anketiranci ni diplomantov biotehniške fakultete, ampak le po en predstavnik skupine s končano srednjo šolo in skupine z diplomom ene od drugih fakultet.

### 3.3.2.4 Karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti v povezavi z izobrazbo anketirancev

Pri petem kariernem sidru (podjetniška ustvarjalnost) sta dva predstavnika skupine s srednješolsko izobrazbo, eden pa ima diplomom biotehniške fakultete.

### 3.3.2.5 Karierno sidro poslanstva/predanosti v povezavi z izobrazbo anketirancev

Pri sidru številka šest (poslanstvo/predanost) ni posameznika s končano srednjo šolo, ampak so trije predstavniki skupine z diplomom biotehniške fakultete in eden z diplomom ene od drugih fakultet.

### 3.3.2.6 Karierno sidro čistega izziva v povezavi z izobrazbo anketirancev

Pri sedmem sidru (čisti izziv) je slika obratna kot pri šestem, saj je le en predstavnik skupine z diplomom drugih fakultet, trije anketiranci pa imajo diplomom biotehniške fakultete. Prav tako kot pri šestem sidru pa ni predstavnika s končano srednjo šolo.

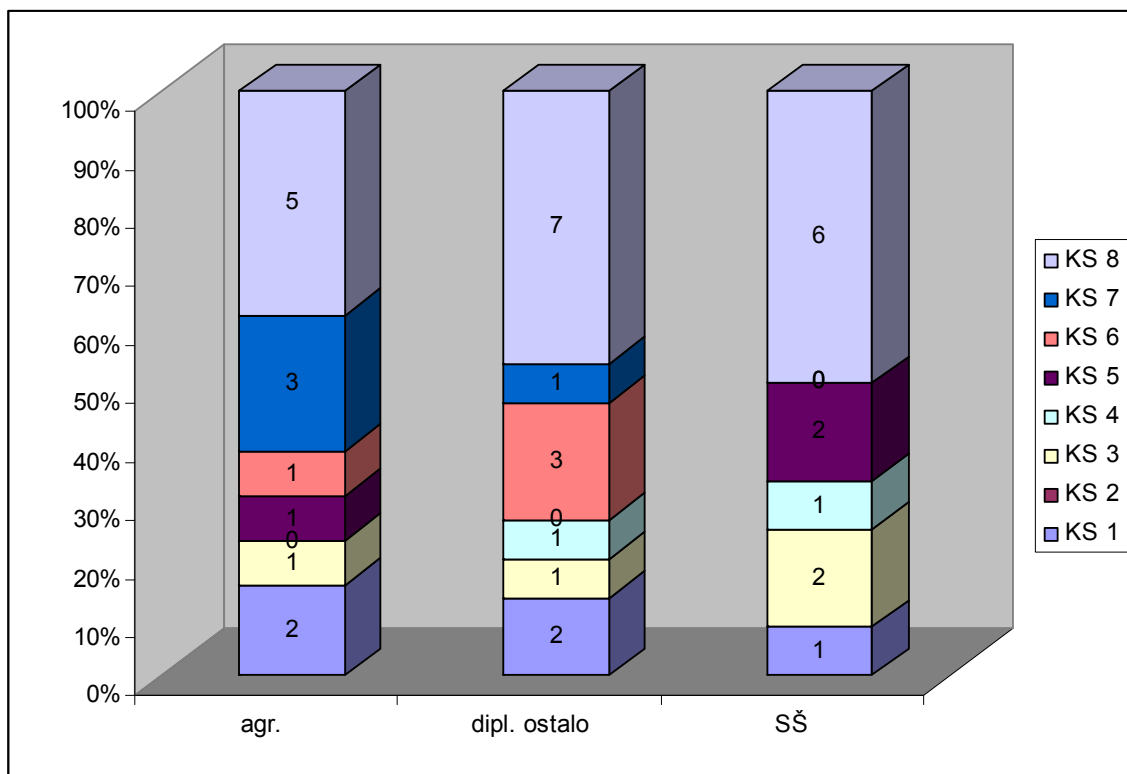
### 3.3.2.7 Karierno sidro življenjskega sloga v povezavi z izobrazbo anketirancev

Osmo karierno sidro (življenjski slog) zajema pet anketirancev z diplomom biotehniške fakultete, sedem z diplomom drugih fakultet in šest anketirancev s srednješolsko izobrazbo.

### 3.3.2.8 Zastopanost posamezne izobrazbene skupine s kariernimi sidri

Zanima nas, kako je posamezna izobrazbena skupina zastopana s kariernimi sidri. Odgovore prinaša sledeči graf:

Graf: 3.16: Zastopanost posamezne izobrazbene skupine z različnimi kariernimi sidri



V vseh treh skupinah so posamezniki s tehnično-funkcionalnim kariernim sidrom, s kariernim sidrom samostojnosti/ neodvisnosti in s kariernim sidrom življenjskega sloga.

Za posamezno karierno skupino ni posebno značilnih kariernih sider, iz česar lahko sklepamo, da med kariernim sidrom in izobrazbo ni povezave.

## **4 SKLEP**

V svoji diplomski nalogi sem prikazala teorijo o kariernih sidrih, o javnem uslužbenskem sistemu in kadrovanju v njem. Podkrepila sem jo z analizo, pri kateri sem ugotovila, da ne pride do povezave med izobrazbo in kariernim sidrom, saj se nikjer v raziskavi ni pokazalo, da bi kako karierno sidro ob določeni izobrazbi posebej izstopalo. Tudi če zadevo obrnemo, vidimo, da pri določeni izobrazbi nobeno sidro ne izstopa. Pri vseh vrstah izobrazbe najbolj izstopa osmo karierno sidro, karierno sidro življenjskega sloga.

Raziskavo lahko torej sklenem z ugotovitvijo, da se na vzorcu, ki sem ga raziskovala, ne pojavi značilna distribucija v zvezi z izobrazbo in kariernim sidrom.

Ovržem lahko hipotezo, ki pravi, da so različne vrste izobrazbe povezane z različnimi sidri. Res je, kar trdi veliko avtorjev, da karierna sidra nastajajo zunaj izobraževalnega sistema, v zgodnji mladosti, v drugih okoljih in ne pri poklicnem izobraževanju. Izobrazba jih lahko le utrdi in s tem zagotavlja lažji vstop v kariero.

Sprejemem pa lahko drugo hipotezo, ki pravi, da karierno sidro ni določeno z delovnim mestom, delovno mesto pa ne s kariernim sidrom. To pomeni, da je delovno mesto določeno s tehnologijo v ozadju in ne s sidrom, kar kaže večinsko neujemanje kariernih sider anketirancev s kariernimi sidri.

Največja ujemanja so pri kariernem sidru varnosti/stabilnosti ter pri kariernem sidru poslanstva/predanosti.

Vse kaže, da pri kadrovanju na agenciji ne posvečajo pozornosti ujemanju med kariernim sidrom in delovnim mestom, kar pa utegne vplivati na finance, zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo storilnost.

Za boljše kadrovanje na agenciji in posledično za večje zadovoljstvo zaposlenih z delom lahko na podlagi raziskave navedem nekaj predlogov:

- na prihodnjih rednih letnih razgovorih, ki se bodo izvajali med vsemi zaposlenimi na agenciji, bi lahko v kadrovske službi vpeljali Scheinov test o kariernih sidrih, saj bi s tem ugotovili karierno sidro vsakega posameznika;
- karierno sidro posameznika bi nato primerjali z opravljeno analizo dela in poiskali najbolj izstopajoče odklonilne točke ter jih poskušali z razpoložljivimi mehanizmi odpraviti (npr. z dodatnim izobraževanjem ali z novačenjem že zaposlenih uslužbencev z nižjimi nazivi na prosta delovna mesta);

- uporabiti bi morali vse institute, ki jih omogoča ZJU (odrejanje drugega dela, povečanega obsega dela in začasnega premeščanja) za še boljši izkoristek notranjih kadrovskih rezerv ob upoštevanju kompetenc in želja zaposlenih uslužbencev;
- s pomočjo merjenja organizacijske klime bi vodstvo pridobilo povratno informacijo, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, in s tem ugotovilo, kaj je treba spremeniti in kje, ter pripravilo akcijski načrt za realizacijo sprememb;
- na podlagi vseh analiz bi pripravili uravnotežen načrt izobraževanja in usposabljanja, ki bi v večji meri temeljil na organiziranju internih delavnic in izkoristku potencialov že zaposlenih;
- načrtno naj bi izobraževali vodje na področju vodenja in ravnanja z ljudmi, da bi lahko vseskozi spremljali razvoj svojih podrejenih in s tem bili v veliko pomoč kadrovske službi.

Z vsem tem bi preprečili morebitni pojav, da postane redni letni razgovor sam sebi namen. Morali bi ga kar najbolje izkoristiti, da bi uravnotežili kadrovske potenciale zaposlenih in s tem zmanjšali njihovo nezadovoljstvo, saj bi lahko kasneje s prestrukturiranjem bistveno povečali ne samo zadovoljstvo posameznikov, ampak tudi njihovo storilnost.

## **5 LITERATURA**

1. ARSKTRP. 2003. *Naloge in cilji*. Interno gradivo.
2. --- 2006. *Kadrovsko poročilo*. Interno gradivo.
3. --- 2007. *Kadrovsko poročilo*. Interno gradivo.
4. Bagon, Judita. 2003. Karierni razvoj v upravi. *Kadrovske informacije* 3 (3): 11-16.
5. Balažek, Tina. 2002. *Karierna sidra*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
6. Brečko, Daniela. 2001. Predstava o sebi in načrtovanje kariere: model kariernih sider kot vodilo za načrtovanje osebne kariere in vodnik organizacijam za oblikovanje psihološke pogodbe. *Andragoška spoznanja* 7(2): 41-54.
7. --- 2002. Koncepti razvoja kariere: pregled teorij o načrtovanju kariere – napredek ali status quo? *Andragoška spoznanja* 8 (3-4): 19-34.
8. --- 2004. Ozaveščanje o kariernih potrebah v upravi. *Kadrovske informacije* 12, 18.julij. Dostopno prek:  
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/kadrovske\\_inf\\_12.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_12.pdf) (3. september 2008).
9. Bunc, Stanko. 1984. *Slovar tujk*. Maribor: Založba obzorja.
10. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS Koper. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Dolinar, Ksenija in Seta Knop, ur. 1994. *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
12. Greenhaus, H. Jeffrey, Gerald A. Callanan in V. M. Godshalk. 2000. *Career Management*. Orlando: The Dryden Press.
13. Harvey, Donald F. in Robert Bruce Bowin. 1996. *Human resource Management – The Success System: Career Development*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
15. Korade-Purg, Štefka. 2005. Element kariernega razvoja javnih uslužbencev: letni pogovori s sodelavci v upravi. *Slovenska uprava: revija ministrstva za notranje zadeve* 5 (1): 23-26.
16. Kovač, Polona. 2000. Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37 (2): 279-293.
17. Leibowitz, Zandy B., Caela Farren in L. Beverly Kaye. 1986. *Designing career Development Systems*. San Francisco: Jossey Bass Inc. Publishers.
18. Lipičnik, dr. Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

19. Majcen, Milena. 2004. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (4): 36-41.
20. Ministrstvo za javno upravo. 2008. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/> (10. september 2008).
21. Ministrstvo za javno upravo. 2003. *Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/strategija2.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf) (12. september 2008).
22. --- 2008a. *Naloge in cilji*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/si/o\\_ministrstvu/naloge\\_in\\_cilji](http://www.mju.gov.si/si/o_ministrstvu/naloge_in_cilji) (12. september 2008).
23. --- 2008b. *Organizacija in kadri*. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/?id=42> (12. september 2008).
24. Možina, Stane idr. 1998, 2002: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest na ARSKTRP*. Ur. l. RS 011-7/2000. (10. februar 2000).
26. Pretnar, Vitomir. 2004. Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) v javni upravi. *HRM revija*, 3. Dostopno prek: [http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=5&a\\_id=242](http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=5&a_id=242) (12. avgust 2008).
27. Schein, Edgar H. 1985. *Career Anchors. Trainer's Manual, Revised Edition*. San Diego California: University Associates, Inc.
28. --- 1990. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
29. --- 2001. *Career anchors revised: Implications for career development in the 21st century*. Dostopno prek: <http://faculty.winthrop.edu/johnson/DrDoug.html> (10. september 2008).
30. Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California: Davies-Black Publishing.
31. Stare, Janez. 2002. Uvajanje instrumenta »letni pogovor s sodelavcem« v slovensko javno upravo. V *Dnevi slovenske uprave: zbornik referatov*, ur. Zvone Vodovnik, 399-410. Ljubljana: Visoka upravna šola.
32. Topovšek, Katja. 2007. *Karierna sidra*. Dostopno prek: <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/izplacila/karierna-sidra/> (14. september 2008).

33. Werther, William B. in Keith Davies. 1986. *Personnel management and Human resources*. Singapore: McGraw-Hill.
34. *Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo)* (ZJU-UPB3). Ur.l. RS, št. 63/2007. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO5208.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5208.html) (22. april 2008).
35. *Zakon o kmetijstvu* (ZKme). Ur. l. RS 54/2000. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200054&stevilka=2497> (22. april 2008).

## **PRILOGE**

### **Priloga A: Anketni vprašalnik**

#### **A) Demografski podatki:**

1. SPOL:       moški / ženski

2. STAROST:       \_\_\_\_\_

3. ZAKLJUČENA IZOBRAZBA (primer: gimnazijski maturant, diplomirani inženir agronomije, univerzitetni diplomirani ekonomist...)

---

**B) Sledi 40 sklopov trditvev, v katerih vas prosim, da v levi prostorček ob trditvi zapišete oceno kako resnične so, in sicer z oceno 1 do 6 (višja kot je ocena, bolj se strinjate s to trditvijo).**

**1 – NE DRŽI**

**2 ali 3 – DELNO DRŽI**

**4 ali 5 – POGOSTOKRAT DRŽI**

**6 – POPOLNOMA DRŽI**

**Pojasnilo:**

**a – trditev se nanaša na VAS OSEBNO, z njihovo pomočjo bom ugotovila vaše karierno sidro**

**b – trditev se nanaša na VAŠE DELOVNO MESTO**

**Trditve:**

- \_\_\_\_\_ 1a) Sanjam o tem, da bi bil tako dober/dobra, da bi bili moji strokovni nasveti vseskozi iskani.
- \_\_\_\_\_ 1b) Moji nasveti so na tem delovnem mestu vseskozi iskani.
- \_\_\_\_\_ 2a) Pri svojem delu sem najbolj zadovoljen/zadovoljna, ko lahko upravljam in združujem dosežke drugih.
- \_\_\_\_\_ 2b) Na tem delovnem mestu lahko upravljam in združujem dosežke drugih.
- \_\_\_\_\_ 3a) Sanjam o delu pri katerem bi imel-a popolno svobodo pri tem, kako in kdaj bo opravljeno.
- \_\_\_\_\_ 3b) Na tem delovnem mestu imam popolno svobodo pri tem, kdaj in kako bo delo opravljeno.
- \_\_\_\_\_ 4a) Varnost in stabilnost sta zame pomembnejša kot pa svoboda in avtonomija.
- \_\_\_\_\_ 4b) Na tem delovnem mestu čutim varnost in stabilnost.
- \_\_\_\_\_ 5a) Vedno iščem ideje, ki bi mi omogočile ustanovitev svojega podjetja.
- \_\_\_\_\_ 5b) To delovno mesto mi omogoča iskanje idej za ustanovitev svojega podjetja.
- \_\_\_\_\_ 6a) Uspešnega/Uspešno se bom glede svoje kariere počutil-a le, če bom imel-a občutek, da sem resnično pripomogel/pripomogla k dobrobiti družbe.
- \_\_\_\_\_ 6b) Na tem delovnem mestu imam občutek, da resnično pripomorem k dobrobiti družbe.
- \_\_\_\_\_ 7a) Sanjam o karieri, kjer bom lahko reševal/reševala probleme ali pa da bom zmagal-a v situacijah, ki zame predstavljajo velik izziv.
- \_\_\_\_\_ 7b) Na tem delovnem mestu rešujem probleme oziroma zmagujem v situacijah, ki zame predstavljajo velik izziv.
- \_\_\_\_\_ 8a) Raje bi zapustil-a svojo organizacijo, kakor pa da bi sprejela delo, ki bi ogrozilo mojo zmožnost poskrbeti za osebne in družinske interese.
- \_\_\_\_\_ 8b) Moje trenutno delovno mesto mi omogoča poskrbeti za osebne in družinske interese.
- \_\_\_\_\_ 9a) V svoji karieri bom uspešen/uspešna le, če bom razvil-a svoje tehnične ali funkcionalne sposobnosti do zelo visoke ravni.
- \_\_\_\_\_ 9b) Na tem delovnem mestu lahko razvijam svoje tehnične oziroma funkcionalne sposobnosti.
- \_\_\_\_\_ 10a) Sanjam o tem, da bi bil-a glavna v veliki organizaciji in da bi sprejemal-a odločitve, katere vplivajo na mnoge ljudi.



- \_\_\_\_\_ 10b) Na tem delovnem mestu lahko sprejemam odločitve, katere vplivajo na mnoge ljudi.
- \_\_\_\_\_ 11a) Pri svojem delu sem izpopolnjen-a, ko sem popolnoma svoboden/svobodna pri določanju svojih nalog, urnikov in poteka dela.
- \_\_\_\_\_ 11b) Na tem delovnem mestu občutim popolno svobodo pri določanju svojih nalog, urnikov in poteka dela.
- \_\_\_\_\_ 12a) Raje bi zapustil-a organizacijo, kot pa da bi sprejel-a nalogo, ki bi ogrozila mojo varnost v tej organizaciji.
- \_\_\_\_\_ 12b) Na tem delovnem mestu ni ogrožena moja varnost v tej organizaciji.
- \_\_\_\_\_ 13a) Zgraditi svoje podjetje je zame pomembnejše, kot pa doseči visok vodstveni položaj v podjetju nekoga drugega.
- \_\_\_\_\_ 13b) Trenutno delovno mesto mi dopušča zgraditi svoje podjetje.
- \_\_\_\_\_ 14a) V moji karieri me najbolj izpopolnjuje to, da lahko uporabim svoje talente in sposobnosti za pomoč drugim.
- \_\_\_\_\_ 14b) Na tem delovnem mestu lahko uporabim svoje talente in sposobnosti za pomoč drugim.
- \_\_\_\_\_ 15a) Uspešnega/Uspešno se bom v svoji karieri počutil-a le, če se bom soočil-a in osvojil-a težke izzive.
- \_\_\_\_\_ 15b) Na tem delovnem mestu se soočam in osvajam težke izzive.
- \_\_\_\_\_ 16a) Sanjam o karieri, ki bi mi dopuščala spojiti osebne, družinske in delovne potrebe.
- \_\_\_\_\_ 16b) Na tem delovnem mestu lahko spajam osebne, družinske in delovne potrebe.
- \_\_\_\_\_ 17a) Več mi pomeni postati višji strokovnjak na mojem področju, kot pa splošni vodja podjetja.
- \_\_\_\_\_ 17b) Na tem delovnem mestu uporabljam zgolj svoja strokovna znanja z mojega področja kar pa mi tudi pomeni več, kot pa postati vodja skupine, oddelka, ipd.
- \_\_\_\_\_ 18a) V svoji karieri se bom počutil-a uspešnega/uspešno le, če bom postal-a vodja celotne organizacije.
- \_\_\_\_\_ 18b) Na tem delovnem mestu imam nalogo vodje (skupine, oddelka, ipd.)
- \_\_\_\_\_ 19a) V svoji karieri se bom počutil-a uspešnega/uspešno le, če bom dosegel/dosegla popolno avtonomijo in svobodo.
- \_\_\_\_\_ 19b) Na tem delovnem mestu imam popolno avtonomijo in svobodo.

- \_\_\_\_\_ 20a) Delo iščem v organizacijah, ki mi nudijo občutek varnosti in stabilnosti.
- \_\_\_\_\_ 20b) Na tem delovnem mestu imam občutek varnosti in stabilnosti.
- \_\_\_\_\_ 21a) V svoji karieri sem najbolj izpopolnjen-a, ko imam možnost zgraditi nekaj, kar je v popolnosti rezultat mojih idej in mojega truda.
- \_\_\_\_\_ 21b) Na tem delovnem mestu imam možnost zgraditi nekaj, kar je v popolnosti rezultat mojih idej in mojega truda.
- \_\_\_\_\_ 22a) Uporabljam moja znanja in sposobnosti, da pomagam narediti svet lepši za življenje in delo se mi zdi pomembnejše kot pa zasedati visoko vodstveno mesto.
- \_\_\_\_\_ 22b) Na tem delovnem mestu uporabljam svoja znanja in sposobnosti, da pomagam narediti svet lepši za življenje in delo, kar se mi zdi pomembnejše kot pa zasedati visoko vodstveno mesto.
- \_\_\_\_\_ 23a) V svoji karieri sem se počutil-a najbolj izpopolnjenega/izpopolnjeno, ko sem razrešil-a navidezno nerešljiv problem ali dosegel/dosegla navidezno nemogoče možnosti.
- \_\_\_\_\_ 23b) Na tem delovnem mestu sem razrešil-a navidezno nerešljiv problem oziroma sem dosegel/dosegla navidezno nemogoče možnosti.
- \_\_\_\_\_ 24a) V življenju se počutim uspešnega/uspešno le, če lahko usklajujem moje osebne, družinske in delovne zahteve.
- \_\_\_\_\_ 24b) Na tem delovnem mestu lahko usklajujem moje osebne, družinske in delovne zahteve.
- \_\_\_\_\_ 25a) Raje bi zapustil-a organizacijo, kot pa sprejel-a zadolžitev na drugem delovnem mestu, pri katerem bi moral-a zapustiti svoje strokovno področje.
- \_\_\_\_\_ 25b) Na tem delovnem mestu nisem zapustil-a svojega strokovnega področja.
- \_\_\_\_\_ 26a) Postati vodja celotne organizacije me bolj privlači kot pa postati višji strokovnjak v moji trenutni stroki.
- \_\_\_\_\_ 26b) Na tem delovnem mestu sem postal-a vodja in ne višji strokovnjak v moji stroki.
- \_\_\_\_\_ 27a) Priložnost, da opravljam delo po svoje, brez pravil in prepovedi, je zame pomembnejše kot občutek varnosti.
- \_\_\_\_\_ 27b) Na tem delovnem mestu lahko opravljam svoje delo brez pravil in prepovedi.
- \_\_\_\_\_ 28a) Pri svojem delu sem najbolj zadovoljen-a, ko imam občutek popolne finančne in zaposlitvene varnosti.

- \_\_\_\_\_ 28b) Na tem delovnem mestu imam občutek popolne finančne in zaposlitvene varnosti.
- \_\_\_\_\_ 29a) V svoji karieri se bom počutil-a uspešnega/uspešno le, če mi bo uspelo ustvariti oziroma zgraditi nekaj, kar bo popolnoma moj lasten produkt oziroma ideja.
- \_\_\_\_\_ 29b) Na tem delovnem mestu lahko zgradim oziroma ustvarim nekaj, kar je popolnoma moj lasten produkt oziroma ideja.
- \_\_\_\_\_ 30a) Sanjam o karieri, ki resnično prispeva, pripomore človeštvu in družbi.
- \_\_\_\_\_ 30b) Na tem delovnem mestu lahko resnično prispevam in pripomorem človeštvu in družbi.
- \_\_\_\_\_ 31a) Iščem delovne priložnosti, ki močno vzpodbujajo moje veščine reševanja problemov in/ali tekmovalne veščine.
- \_\_\_\_\_ 31b) Na tem delovnem mestu so močno vzpodbujanje moje veščine reševanja problemov in/ali moje tekmovalne veščine.
- \_\_\_\_\_ 32a) Uravnoteženje zahtev osebnega in poklicnega življenja je pomembnejše kot pa doseči visok vodstveni položaj.
- \_\_\_\_\_ 32b) To delovno mesto mi omogoča uravnoteženje tako osebnih kot poklicnih zahtev mojega življenja.
- \_\_\_\_\_ 33a) Pri svojem delu se počutim najbolj izpopolnjenega/izpopolnjeno takrat, ko lahko uporabim svoja posebna znanja in talente.
- \_\_\_\_\_ 33b) Na tem delovnem mestu lahko uporabljam svoja posebna znanja in talente.
- \_\_\_\_\_ 34a) Raje bi zapustil-a organizacijo, kot pa sprejel-a delo, ki bi me odpeljalo stran od moje poti k vodstvenemu položaju.
- \_\_\_\_\_ 34b) To delovno mesto me vleče stran od moje poti k vodstvenemu položaju.
- \_\_\_\_\_ 35a) Raje bi zapustil-a organizacijo, kot pa sprejel-a delo, ki bi ogrozilo mojo avtonomijo in svobodo.
- \_\_\_\_\_ 35b) Na tem delovnem mestu sta ogrožena moja avtonomija in svoboda.
- \_\_\_\_\_ 36a) Sanjam o delu, ki bi mi dopuščalo občutek varnosti in stabilnosti.
- \_\_\_\_\_ 36b) To delovno mesto mi zagotavlja občutek varnosti in stabilnosti.
- \_\_\_\_\_ 37a) Sanjam o ustanovitvi in izgradnji svojega podjetja.
- \_\_\_\_\_ 37b) To delovno mesto mi dopušča, da ustanovim in zgradim svoje lastno podjetje.
- \_\_\_\_\_ 38a) Raje bi zapustil-a organizacijo, kot pa sprejel-a delo, ki bi oslabilo mojo zmožnost služenja drugim.

- \_\_\_\_\_ 38b) To delovno mesto ni oslabilo moje zmožnosti služenja drugim.
- \_\_\_\_\_ 39a) Delo s skoraj nerešljivimi problemi je zame pomembneje, kot pa zasedati visoko vodstveno mesto.
- \_\_\_\_\_ 39b) Na tem delovnem mestu se soočam s skoraj nerešljivimi problemi.
- \_\_\_\_\_ 40a) Vedno sem iskal-a delovne priložnosti, ki bi v najmanjši možni meri posegale v osebne in družinske zadeve.
- \_\_\_\_\_ 40b) To delovno mesto v najmanjši možni meri posega v moje osebne in družinske zadeve.