

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Winkler

Vloga socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih
– primer javnega zavoda

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Winkler

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

Vloga socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih
– primer javnega zavoda

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Diplomsko delo posvečam v spomin svojemu najdražjemu očetu!

Vedno boš v mojih mislih!

Vanja

Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Samu Pavlinu za vso pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Iz srca pa se zahvaljujem svoji mami, za vso pomoč in podporo, ter svojemu sinu Boru za neizmerno potrpežljivost!

VLOGA SOCIALNEGA KAPITALA PRI KARIERENEM RAZVOJU ZAPOSLENIH – PRIMER JAVNEGA ZAVODA

Osrednje raziskovalno vprašanje diplomskega dela je bilo, kakšna je vloga socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih. V ta namen sem preučila teoretična izhodišča socialnega kapitala, temeljna področja, ki so tesno povezana s tem pojmom in področje kariere ter kariernega razvoja. Teoretične osnove sem prenesla na proučevano okolje javnega zavoda, kjer sem najprej raziskala stopnjo socialnega kapitala redno zaposlenih delavcev, njihovih zunanjih sodelavcev ter študentov. Socialni kapital znotraj proučevane organizacije sem na tem mestu merila z zaupanjem. Analiza rezultatov merjenja stopnje socialnega kapitala z zaupanjem je pokazala, da redno zaposleni delavci, njihovi zunanji sodelavci ter študenti razpolagajo z nizko stopnjo socialnega kapitala. V nadaljevanju raziskave sem se osredotočila na socialne vezi med temi udeleženci znotraj javnega zavoda ter ugotovila, da so socialne vezi med njimi šibke. Nazadnje me je zanimalo poznavanje ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg te ciljev v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem. Analiza proučevanega okolja je pokazala, da si redno zaposleni delavci javnega zavoda, njihovi zunanji sodelavci ter študenti prizadevajo za doseganje in uresničevanje temeljnih ciljev organizacije in jim dajejo prednost pred njihovim lastnim kariernim razvojem.

Ključne besede: socialni kapital, zaupanje, socialne vezi, kariera, karierni razvoj.

THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A PUBLIC INSTITUTION

The main research question of my diploma thesis was the role of social capital in career development of employees. To this end, I examined the theoretical framework of social capital, the fundamental areas closely related to this concept, as well as career and career development. The theoretical foundations were applied to the studied public institute environment, where first the level of social capital of regularly employed workers, their external co-workers and students was explored. The social capital within the studied organisation was measured with trust. The analysed results of the level of social capital measured with trust showed that regularly employed workers, their external co-workers and students have a low level of social capital. In the continuation, I focused on social ties between these participants within the public institute, and established that social ties between them are weak. Finally, I researched how familiar are the employees with the goals of the public institute and their willingness to achieve these goals compared to their own career development. According to the analysis of the studied environment, regularly employed workers of the public institute, their external co-workers and students strive to achieve and realise the main goals of the organisation, giving them priority over their own career development.

Keywords: social capital, trust, social ties, career, career development.

KAZALO

1	UVOD	8
1.1	IZHODIŠČA IN OPREDELITEV PROBLEMA.....	8
1.2	PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA OKOLJA	9
1.3	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE HIPOTEZE DIPLOMSKEGA DELA	10
1.4	METODE DELA	12
1.5	STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	13
2	SOCIALNI KAPITAL	14
2.1	ZGODOVINSKE OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA	14
2.2	TIPI SOCIALNEGA KAPITALA	18
2.3	DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA	19
2.4	RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA	22
3	TEMELJNI VIRI SOCIALNEGA KAPITALA	23
3.1	SOCIALNA OMREŽJA IN SOCIALNE VEZI.....	26
3.1.1	Socialne vezi.....	26
3.1.2	Socialna omrežja.....	28
4	KARIERNI RAZVOJ IN KARIERA.....	31
4.1	KARIERNI RAZVOJ	32
4.2	KARIERA	33
4.2.1	Sodobno pojmovanje kariere	35
4.2.2	Osnovne oblike kariere	37
5	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA	39
5.1	ZGODOVINA ZAVODA	39
5.2	SEDANJOST ZAVODA.....	39
5.2.1	Namen in poslanstvo zavoda	39
5.2.2	Področja delovanja zavoda	40
5.2.3	Vizija in cilji zavoda.....	41
5.2.4	Sistemizacija delovnih mest zavoda	45
6	EMPIRIČNI DEL.....	49
6.1	NAČRT IZVEDBE EMPIRIČNE RAZISKAVE	49
6.2	PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA VZORCA	49
6.3	PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	51
6.4	STATISTIČNA ANALIZA	54
6.4.1	Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu.....	55

6.4.2	Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu	56
6.4.3	Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda	58
6.5	TESTIRANJE HIPOTEZ	60
6.6	ANALIZA HIPOTEZ IN UGOTOVITVE	62
7	SKLEP	64
8	VIRI	66
	PRILOGE.....	71
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK	71
	PRILOGA B: BIVARIANTNA STATISTIČNA ANALIZA GLEDE NA OBLIKO ZAPOSLOTITVE.....	74
	PRILOGA C: PREDSTAVITEV ODGOVOROV ANKETIRANCEV NA ODPRTA VPRAŠANJA	77

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih	17
Tabela 4.1: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere.....	35
Tabela 4.2: Značilnosti birokratske, profesionalne in podjetniške kariere.....	37
Tabela 5.1: Sistemizacija delovnih mest javnega zavoda.....	45
Tabela 6.1: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu«.....	56
Tabela 6.2: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu«.....	57
Tabela 6.3: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda«	59
Tabela 6.4: Vrednosti Cronbachove alphe za posamezen konstrukt	60
Tabela 6.5: Povprečna vrednost za stopnjo socialnega kapitala merjenega z zaupanjem	61
Tabela 6.6: Povprečna vrednost za socialne vezi	61
Tabela 6.7: Povprečna vrednost za karierni razvoj.....	61
Tabela 6.8: Seznam hipotez in rezultati potrditev	62

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Ravni socialnega kapitala.....	22
Slika 5.1: Organigram javnega zavoda.....	44
Slika 6.1: Izvedba empirične raziskave	49

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Starost anketirancev	50
Graf 6.2: Število let v javnem zavodu	50
Graf 6.3: Oblika zaposlitve v javnem zavodu	51

1 UVOD

1.1 Izhodišča in opredelitev problema

Posameznik v vseh svojih življenjskih obdobjih oblikuje svoj lastni socialni kapital. Oblikovati ga prične že s svojim rojstvom, najprej znotraj svojega primarnega družinskega okolja. Z vstopom v različne izobraževalne institucije se socialni kapital posameznika razvija znotraj različnih socialnih skupin kot so sošolci ter prijatelji znotraj najrazličnejših dejavnosti. Z odraščanjem posameznik tvori različne povezave znotraj in zunaj mnogih socialnih okolij ter tako ali drugače krepi svoj socialni kapital. Značilnost vsakega posameznika je, da je izjemno socialno bitje. Na osnovi tega ves čas navezuje in ohranja stike z drugimi ljudmi skozi celotno življenjsko obdobje. Posameznik z razvijanjem in krepitvijo socialne inteligentnosti lažje ustvarja nove medčloveške odnose. Tako izpolnjuje potrebe po družbeni pripadnosti, saj krepi družinske, prijateljske in poslovne odnose oziroma t. i. socialni kapital.

Socialni kapital je zelo širok pojem, ki zajema norme, vrednote, prepričanja, zaupanje in socialna omrežja, ki temeljijo na količini ter vrednosti socialnih vezi. Prav zaupanje predstavlja temelj socialnega kapitala. Ljudje z drugimi ljudmi tvorimo različne odnose zaupanja. Nekaterim ljudem zaupamo bolj, drugim zaupamo manj. Z ljudmi, ki jim zaupamo vzdržujemo tesnejše socialne vezi. Na tem mestu bi lahko rekla, da se ob pomanjkanju zaupanja ter socialnih vezi med posamezniki socialni kapital sploh ne more oblikovati.

Posameznik svoj socialni kapital oblikuje tudi znotraj svoje delovne organizacije. Med posamezniki znotraj organizacije se razvijajo različne vezi naklonjenosti, sodelovanja ter zaupanja, kar pripomore k učinkovitejšemu delovanju organizacije. Pojem socialnega kapitala pridobiva na pomenu zlasti z vidika iskanja konkurenčnih prednosti organizacije. Povezanost posameznika in organizacije pomaga do sprotne in dobre informiranosti, lažjega dostopa do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo tisti, s katerimi je ustvaril odnose. Preko večjega vpliva na dogajanje v družbenem okolju je posamezniku praviloma omogočeno doseganje večje delovne uspešnosti ter hitrejšega napredovanja (Kaše in Škerlevaj 2006, 74).

Vidimo lahko, da so različna socialna okolja za posameznika vedno pomembnejša. Posameznik navezuje stike z ljudmi znotraj organizacije ter tudi izven. S krepitvijo teh

stikov oziroma socialnih vezi si ustvarja najrazličnejše življenjske priložnosti, ki vplivajo tudi na njegov uspeh na delovnem mestu, torej karierni razvoj in posameznika.

V preteklosti so na karierni uspeh posameznika vplivali predvsem dejavniki, povezani s specifičnim podjetjem, v katerem je posameznik zasledoval kariero in nanjo ni imel posebnega vpliva. Sodoben pogled na razvoj kariere posameznika upošteva večjo proaktivnost posameznika, saj ta prevzema dejavno vlogo v upravljanju svoje kariere in po podjetniški logiki zasleduje karierno strategijo za doseg svojih ciljev v skladu z lastnimi sposobnostmi in najboljšimi zaposlitvenimi možnostmi (Parker v Jereb 2011, 1).

Teoretična izhodišča so mi služila kot osnova za opredelitev temeljnega problema diplomskega dela, ki se osredotoča na vlogo socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih v proučevanem javnem zavodu. Ta izhodišča sem uporabila na konkretnem primeru javnega zavoda, kjer sem raziskala stopnjo socialnega kapitala z zaupanjem, socialne vezi med zaposlenimi znotraj javnega zavoda ter karierni razvoj zaposlenih. Dobljeni rezultati, prikazani na konkretnem primeru javnega zavoda, so mi služili kot osnova za pojasnitev že omenjene problematike diplomskega dela.

Natančnejša struktura diplomskega dela je predstavljena v nadaljevanju.

1.2 Predstavitev raziskovalnega okolja

V empiričnem delu diplomskega dela bom na osnovi teoretičnih izhodišč raziskavo navezala na okolje javnega zavoda, ki se nahaja na Koroškem in spada med največje športno-turistične centre v Sloveniji. Javni zavod zaposluje dvanajst redno zaposlenih delavcev, sedem zunanjih sodelavcev ter pet študentov. Kot upravitelj športno-turistične infrastrukture, ki je v lasti občine skrbi za upravljanje, urejanje in vzdrževanje kulturnih, športnih, mladinskih in turističnih objektov, za upravljanje administrativnih, organizacijskih, tehničnih del na področju kulture, športa, turizma in mladinskih dejavnosti ter za organizacijo prireditev z namenom promocije občine.

Zavod deluje na štirih temeljnih področjih, in sicer na področju športa, kulture, mladinskih dejavnosti in turizma. Na tej osnovi nudi sodelovanje, podporo in usmerjanje vsem športnim, kulturnim, mladinskim in turističnim društvom, ki delujejo v občini.

1.3 Namen, cilji in osnovne hipoteze diplomskega dela

Namen diplomskega dela

Diplomsko delo je, kot sem že omenila, razdeljeno na dva temeljna dela, na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu želim predstaviti pojem socialnega kapitala skozi zgodovinske opredelitve, tipe, dimenzije ter ravni socialnega kapitala, obrazložiti pojma socialnih vezi ter socialnih omrežij ter pojmov kariere in kariernega razvoja.

V empiričnem delu bom na podlagi raziskave, ki sem jo izvedla z anketo v proučevanem javnem zavodu, ugotavljala stopnjo socialnega kapitala redno zaposlenih delavcev javnega zavoda, njihovih zunanjih sodelavcev ter študentov. Poleg tega bom raziskala vrednost (trdnost oziroma šibkost) socialnih vezi med temi udeleženci ter ugotavljala poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda redno zaposlenim delavcem javnega zavoda, njihovim zunanjim sodelavcem ter študentom ter njihova prizadevanja za doseg ciljev javnega zavoda v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

Cilji diplomskega dela

Za doseg namena diplomskega dela sem določila naslednje cilje:

V teoretičnem delu:

- pregledati relevantno literaturo;
- predstaviti pojem socialnega kapitala skozi zgodovino;
- opisati njegove tipe, dimenzije ter ravni;
- predstaviti pojma socialnih vezi ter socialnih omrežij, kot pomembnih virov socialnega kapitala;
- predstaviti pojma kariere in kariernega razvoja.

V empiričnem delu s pomočjo predstavitev teoretičnih poglavij ter izvedbe empirične analize v proučevanem javnem zavodu:

- prikazati, da je stopnja socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti nizka;

- prikazati, da so socialne vezi med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti proučevanega javnega zavoda šibke;
- prikazati poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda redno zaposlenim delavcem javnega zavoda, njihovim zunanjim sodelavcem ter študentom proučevanega javnega zavoda in njihova prizadevanja za doseg ciljev javnega zavoda v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem;
- na osnovi izvedbe empirične analize ter predstavitve in interpretacije dobljenih rezultatov pojasniti temeljno raziskovalno vprašanje diplomskega dela, ki je, **kakšna je vloga socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu pri kariernem razvoju zaposlenih proučevanega javnega zavoda.**

V nadaljevanju prikažem in predstavim osrednje hipoteze, ki jih bom preverjala v empiričnem delu diplomskega dela in s katerimi bom skušala pojasniti temeljno raziskovalno vprašanje diplomskega dela.

H1: Zavod razpolaga z nizko stopnjo socialnega kapitala zaposlenih, zunanjih sodelavcev ter študentov.

Prvo hipotezo sem oblikovala na osnovi predvidevanja, ki sloni na dolgoletnih izkušnjah delovanja v javnem zavodu, dobrem poznavanju okolja javnega zavoda ter odnosov med posamezniki v javnem zavodu. Na podlagi teh izkušenj menim, da je socialni kapital znotraj javnega zavoda nizek. Prva hipoteza diplomskega dela ima tako osnovo v tem predvidevanju. Socialni kapital bom v nadaljevanju diplomskega dela v sklopu empirični analize diplomskega dela merila z zaupanjem.

H2: Med zaposlenimi delavci zavoda, zunanjimi sodelavci ter študenti prevladujejo šibke socialne vezi.

Drugo hipotezo sem oblikovala iz enakih razlogov kot prvo. Predvidevala sem, da so ob nizki stopnji zaupanja med posamezniki v javnem zavodu tudi socialne vezi med njimi šibke. Socialne vezi sem v tem primeru merila s socialnimi stiki med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti.

H3: Zaposlenim v javnem zavodu je bolj kot doseganje ciljev zavoda pomemben njihov lastni karierni razvoj.

Na osnovi mnenja, da v javnem zavodu med zaposlenimi ni zaupanja in so posledično socialne vezi med njimi šibke, sem oblikovala tretjo hipotezo diplomskega dela. V takšnem kolektivu, na osnovi moje domneve, ne gre pričakovati, da se bodo zaposleni ob pomanjkanju zaupanja ter socialnih vezi med njimi, trudili za skupno dobro organizacije, torej za doseganje ciljev organizacije. Zaposlenim v javnem zavodu bo pomembnejši njihov osebni uspeh na delovnem mestu, torej njihov lastni karierni razvoj.

1.4 Metode dela

Pristop nastajanja diplomskega dela bo deskriptiven in analitičen. Za proučevanje in raziskovanje problematike v teoretičnem delu, ki se nanaša na vlogo socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih si bom pomagala s proučevanjem strokovne literature s to tematiko. Pri raziskovanju omenjene problematike bom upoštevala osnovne značilnosti deskriptivne metode, kar pomeni, da bom opisovala dejstva, ki temeljijo na prebranih teoretičnih osnovah.

V empiričnem delu diplomskega dela bom uporabila metodo anketnega vprašalnika na konkretnem primeru javnega zavoda. Tako bo empirični del diplomskega dela temeljil na anketiranju 24 zaposlenih javnega zavoda, njihovih zunanjih sodelavcev ter študentov in analizi ugotovitev, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, oblikovanega na podlagi postavljenih hipotez.

Obdelava podatkov za dokazovanje hipotez se bo izvajala s programoma SPSS in Excel, ki podpirata grafični in tabelarni prikaz podatkov.

Pri analizi podatkov bom uporabila *deskriptivno (opisno) statistiko ter mero zanesljivosti Cronbach alpha*.

Za testiranje hipotez bo uporabljen *One Sample T-test*.

Kot pomoč pri preverjanju hipotez sem uporabila *T-test* za dva neodvisna vzorca za izdelavo bivariantne statistične analize glede na obliko zaposlitve, ki je predstavljena v PRILOGI C.

1.5 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je razdeljeno na dva temeljna dela, na teoretičnega in empiričnega.

V prvem teoretičnem poglavju diplomskega dela najprej predstavim socialni kapital. V sklopu tega poglavja na začetku opišem **zgodovinske opredelitve socialnega kapitala** ter nadaljujem s **tipi socialnega kapitala, njegovimi dimenzijami in ravni socialnega kapitala**.

V nadaljevanju diplomskega dela se v drugem teoretičnem poglavju osredotočim na **temeljne vire socialnega kapitala**, kjer podrobneje opišem **socialna omrežja ter socialne vezi**.

V četrtem teoretičnem poglavju diplomskega dela predstavim pojma **kariere ter kariernega razvoja**.

Zadnje teoretično poglavje se osredotoča na **predstavitev proučevanega javnega zavoda**, kjer najprej opišem **zgodovino zavoda ter njegovo sedanost**. V sklopu tega predstavim **namen in poslanstvo zavoda, področja delovanja zavoda, njegovo vizijo ter cilje, organigram zavoda ter sistemizacijo delovnih mest**.

Empirični del diplomskega dela je sestavljen iz **načrta izvedbe empirične raziskave, predstavitve raziskovalnega vzorca ter anketnega vprašalnika**. Ob koncu empiričnega dela diplomskega dela je predstavljena **statistična analiza podatkov**, ki ji sledi **predstavitev testiranja hipotez ter zaključek z analizo hipotez in temeljne ugotovitve**.

Diplomsko delo zaključim s **sklepnimi ugotovitvami**, ki sem jih strnila na osnovi teoretičnih temeljev diplomskega dela ter ugotovitev, ki temeljijo na rezultatih empirične raziskave v proučevanem javnem zavodu.

2 SOCIALNI KAPITAL

2.1 Zgodovinske opredelitve socialnega kapitala

»Koncept socialnega kapitala ni nov, saj je že dolgo poznan v sociologiji, politologiji, antropologiji ter ekonomiji. Veliko zanimanje je bilo konceptu namenjeno na prelomu stoletja kot odziv družboslovja na poudarjeni individualizem in ekonomizacijo vseh področij življenja v zadnjih desetletjih 20. stoletja.« (Kanjuro Mrčela v Stanojević 2001, 165)

Gre predvsem za dejstvo, da predstavljajo temelj socialnega kapitala odnosi med akterji znotraj določene skupine. »Pri tem se zastavlja vprašanje, ali imajo socialni kapital v lasti posamezni akterji ali gre za skupno last. Poudarek je lahko na kapitalu posameznice ali posameznika ali na kapitalu skupine, torej na kakovosti odnosov med ljudmi v določeni socialni skupini, ki se nanašajo na raven in kvaliteto sodelovanja, zaupanja, vrednot, norm in pričakovanj.« (Stanojević 2001, 166)

Problem natančne opredelitve socialnega kapitala je v tem, da ima za različne ljudi in kulture različen pomen. Enotne in splošno sprejete opredelitve socialnega kapitala ni (Kašeljević 2003, 7). Med avtorji prihaja do nesoglasij predvsem glede opredelitve, razvoja ter nastanka tega pojma.

Na osnovi tega se je v zelo kratkem času, odkar je ta koncept sprejet, razvilo precej različnih smeri. V nadaljevanju tako predstavljam tri osnovne tradicije, za katere se večina avtorjev, ki se ukvarjajo s tem pojmom strinja, da so notranje heterogene (Rončević 2008, 124).

Prva tradicija temelji na delih Bourdieuja. Njegov pristop poudarja individualne (egoistične) učinke socialnega kapitala. Avtor socialni kapital definira kot gostoto in relevantnost socialnih kontaktov, na katere se lahko posameznik zanesa oziroma jih lahko mobilizira, če želi izboljšati lastno pozicijo v tekmi na simbolnem trgu (Bourdieu v Adam in drugi 2001, 39). Socialni kapital je po Bourdieuju skupek akterjevih dejanskih in potencialnih resursov, ki se navezujejo na lastništvo trajnih omrežij bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva in prepoznavanja oziroma članstva v skupinah. To priskrbi vsakemu članu podporo kapitala, ki je v kolektivnem lastništvu, in poverilnico, da mu drugi lahko zaupajo. Ti odnosi lahko obstajajo samo v materialnih in/ali simboličnih izmenjavah, to je v praktični obliki, ki jih pomaga

ohranjati (Vidovič v Makarovič 2003, 172). Obseg posameznikovega socialnega kapitala »je odvisen od velikosti omrežja poznanstev, ki ga lahko učinkovito mobilizira, in od velikosti kapitala« (Bourdieu 1986, 249), ki ga ima vsaka oseba v svojem omrežju. Omrežje poznanstev posamezniku ni prirojeno in tudi ni pridobljeno enkrat za vselej, temveč ga mora posameznik ohranjati s trdom. Da bi se socialni kapital reproduciral, si mora posameznik nenehno prizadevati za družabnost, za kontinuirane menjave, v katerih se prepoznavanje neprestano potrjuje (Vidovič v Makarovič 2003, 172). Socialni kapital prav tako opredeli v širšem okviru simbolnega kapitala in kritičnih teorij razrednih družb.

Ta definicija ima namreč več različic, od katerih je najpomembnejša tista, ki jo je razvil Portes. Socialni kapital definira kot zmožnost zagotoviti si koristi skozi članstvo v omrežjih in drugih družbenih strukturah (Sobel 2002, 139; Portes v Rončević 2008, 124).

Druga tradicija je bila formulirana na osnovi Colemanovega pristopa. Coleman meni, da je koncept socialnega kapitala orodje, ki ga lahko uporabimo v sklopu dveh intelektualnih stališč: sociološkega, ki poudarja socialne norme, pravila in obveznosti kot ključne pri razumevanju dejanj posameznikov ter ekonomskega, ki motiviranost individualnih dejanj razlaga z maksimizacijo individualne koristi. Avtor je podal pomembno opažanje: »Tako kot druge oblike kapitalov je tudi socialni kapital produktiven, tako da omogoča doseganje določenih ciljev, ki ob njegovi odsotnosti ne bi bili doseženi.« (Coleman v Rončević 2008, 125) Avtor predstavlja socialni kapital kot posameznikov poseben vir. Socialni kapital se po Colemanu nahaja v odnosih med akterji. Ta kapital ni uskladiščen v samih posameznikih in se ne nahaja v fizičnih sredstvih, temveč nastaja s tistimi menjavami v medosebnih odnosih, ki pospešujejo akterjevo delovanje (Vidovič v Makarovič 2003, 172). Socialni kapital opredeljuje kot »strukturo odnosov«, ki omogoča ljudem dosegati skupne cilje (Coleman v Stanojević 2001, 165). Socialni kapital omogoča tudi produktivnost, saj bo skupina, v kateri vlada zaupanje dosegla več kot skupina, v kateri zaupanja ni (Coleman 1988, 101). Coleman govori o socialnem kapitalu kot javni dobrini in posebej poudarja dve njegovi lastnosti:

- socialni kapital se gradi ali uničuje kot posledica ali stranski produkt drugih aktivnosti;
- v nasprotju s finančnim kapitalom se socialni kapital z uporabo povečuje, z neuporabo pa zmanjšuje (Coleman v Stanojević 2001, 166).

Colemanova definicija je pomembna, saj vsebuje pomemben premik od individualnih (egoističnih) učinkov socialnega kapitala – ki prevladujejo v pristopu Bourdieuja, kot tudi v omrežnih pristopih – do njegovih učinkov, pomembnih za skupine, organizacije, institucije ali družbe (Coleman v Makarovič 2003, 8).

Putnam velja za očeta tretje tradicije. Avtor je zaslužen za popularizacijo tega koncepta. Skupaj s Fukuyamo sta koncept uporabila pri razlagi družbene umeščenosti ekonomskega razvoja – pomen zaupanja, norm in vrednot (Kanjuro Mrčela v Stanojević 2001, 165). Avtor razume socialni kapital kot »značilnosti družbene organizacije, kot so zaupanje, norme in mreže, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe z omogočanjem usklajenega delovanja.« (Putnam v Stanojević 2001, 166) Gre za medsebojne odnose, interakcije in omrežja, ki se vzpostavljajo med družbenimi skupinami, je pa socialni kapital tudi stopnja zaupanja znotraj družbenih skupin (Poročilo o človekovem razvoju 2000–2001, 36). Socialni kapital je »manjkajoči člen«, brez katerega ne moremo razumeti ekonomskega razvoja, ker so norme in mreže civilnega sodelovanja prvi pogoj za ekonomski razvoj. »Za politično stabilnost, učinkovitost države in tudi ekonomski razvoj je lahko socialni kapital morda bolj pomemben od fizičnega in človeškega kapitala.« (Putnam v Adam in drugi 2001, 43)

Koncept socialnega kapitala se kaže v zanimivi strukturi izdatnega obsega del, ki uporabljajo ta koncept na takšen ali drugačen način. Posledično lahko v številni literaturi najdemo veliko zalogo definicij. V zvezi z vpeljavo pojma socialni kapital je nastala zbadljiva oznaka »preobilje« kapitalov« (Baron in Hannah v Makrovič 2003, 7), fenomen socialnega kapitala pa lahko označimo kot »preobilje definicij«, ki jih navajam v nadaljevanju. Iz tabele sem izvzela le tri že zgoraj navedene nosilce treh glavnih tradicij o socialnem kapitalu (glej Tabela 2.1):

Tabela 2.1: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

	Opredelitve socialnega kapitala
Skupina avtorjev	Poudarjajo pomen eksternih povezav.
Baker	Socialni kapital opredeli kot vir, ki ga posamezniki pridobijo iz socialnih struktur in ga uporabljajo za doseg lastnih ciljev.
Burt	Socialni kapital opredeli kot odnose, ki posamezniku omogočajo uporabo fizičnega in človeškega kapitala.
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v socialnih omrežjih in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti.
Skupina avtorjev	Socialni kapital opredeljujejo kot sistem internih povezav.
Fukuyama	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem. Gre za sposobnost skupine ljudi, da dela skupaj za doseg skupnih ciljev.
Inglehart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki omogoča oblikovanje mrež in združenj, ki zagotavljajo pretok informacij.
Thomas	Socialni kapital opredeli kot prostovoljne procese in sredstva v civilni družbi, ki omogočajo razvoj skupnosti.
Skupina avtorjev	Socialni kapital ne definirajo zgolj z enim tipom povezav, temveč gre za preplet internih ter eksternih povezav.
Woolcocok	Socialni kapital opredeli v povezavi z informacijami, zaupanjem in normami v socialnih omrežjih.
Pennar	Socialni kapital opredeli kot mrežo socialnih odnosov, ki vplivajo na individualno obnašanje in s tem ekonomsko rast.
Svetovna banka (Worldbank 2003)	Socialni kapital opredeli kot pomembno komponento socialnega in ekonomskega razvoja na mikro, mezo in makro ravni. Socialni kapital se nanaša na institucije, odnose in norme, ki oblikujejo kakovost in količino družbenih socialnih razmerij.

Vir: Kešeljevič (2003, 8); Adler in Kwon (2000, 90–93).

V tem teoretičnem poglavju sem skušala začrtati dobro osnovo socialnega kapitala, ki ga bom v nadaljevanju poglavij, povezanih s socialnim kapitalom, še podrobneje obravnavala. Iz zgoraj navedenih definicij socialnega kapitala lahko oblikujem misel, da so temelj socialnega kapitala razmerja med ljudmi v posamezni organizaciji, v mojem primeru v proučevanem javnem zavodu. Na tem mestu bi se še posebej navezala na zadnjo od predstavljenih tradicij, katere utemeljitelj je Putnam, saj skupaj z mnogimi drugimi avtorji poudarja pomen zaupanja, norm in vrednot znotraj določene skupine. Prav pojem zaupanja bo temeljnega pomena za preverjanje socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu.

Posamezniki se znotraj določenih okolij (tudi delovnih) povezujejo na različne načine in s tem oblikujejo različne tipe socialnega kapitala. V nadaljevanju poglavja predstavljam,

na kakšne načine lahko posamezniki znotraj določene organizacije, v mojem primeru javnega zavoda, oblikujejo medsebojne vezi drug z drugim in s tem oblikujejo določen tip socialnega kapitala znotraj posamezne organizacije. Prav tako bom s predstavitvijo tega poglavja dobila vpogled v to, v kateri tip socialnega kapitala lahko umestim svoj kolektiv proučevanega javnega zavoda. Pri tem je pomembno predvsem to, da gre za ustvarjanje vezi med posamezniki znotraj nekega kolektiva oziroma skupine, ki so potrebne predvsem za zagotavljanje občutka identitete, doseganja skupnih ciljev in norm, kar olajša komunikacijo in zagotavlja informacije o zaupanju vrednih ljudi (Šega 2004, 20).

2.2 Tipi socialnega kapitala

Socialni kapital ni le neka stvar, ki jo ljudje imajo ali nimajo. Ima namreč mnogo večje razsežnosti in veliko avtorjev se strinja, da obstaja vsaj v treh oblikah, kot so povezovalni, premostitveni in presegajoči socialni kapital (Putnam in Woollock v Rojko 2012, 31).

Povezovalni socialni kapital nastaja med posamezniki in skupinami, ki se nahajajo v podobnem družbenem okolju in so podobno tretirani (Woollock 2002, 4). Povezovalni kapital znotraj neke skupine krepí identiteto posameznika. Field (2003) omenja povezovalni kapital kot neko vrsto »sociološkega lepila, ki ohranja sodelovanje in lojalnost v in med skupinami.« (Field 2003, 32) Povezovalni socialni kapital bi lahko poimenovali tudi notranji socialni kapital, saj ga posedujejo skupine, ki imajo dobro razvita notranja socialna omrežja in kulturo. Te skupine so v prednosti pred drugimi skupinami, saj spodbujajo zaupanje in sodelovanje znotraj skupine (Makarovič 2003, 82). Povezovalni kapital deluje pozitivno v smeri oblikovanja specifičnih recipročnosti in pri mobilizaciji solidarnosti (Rek 2008, 251).

Premostitveni socialni kapital uvrščamo v zunanji kapital. Nanaša se predvsem na združevanje ljudi iz različnih socialnih skupin in razredov ter se osredotoča na kontakte zunaj omrežja, oddaljene prijatelje, kolege, znance in sorodnike (Field 2003, 32). Ta oblika kapitala se navadno povezuje z razmeroma šibkimi vezmi, manjšo količino zaupanja, večjo nevarnostjo kršitev norm in višjo instrumentalnostjo odnosov v omrežju (Rek 2008, 252).

Kot zadnja oblika se omenja **presegaajoči socialni kapital**. Gre za odnose na vertikalni ravni, torej odnose med različnimi družbenimi razredi. Woolock je mnenja, da »gre za kontakte moči, ki jih posamezniki ustvarjajo, da bi vplivali na informacije.« (Woolock 2002, 4)

Kot lahko vidimo, je socialni kapital zakoreninjen v različnih družbenih odnosih oziroma različnih povezavah na več ravneh delovanja, kot so posamezniki, skupine ter širša družba. Prav na teh ravneh se razvijajo različni tipi socialnega kapitala, ki imajo močnejšo ali šibkejšo vrednost povezav oziroma vezi. Glavne komponente socialnega kapitala, ki se na tem mestu pojavljajo in so vključene v temeljne hipoteze diplomskega dela, so tako zaupanje, norme recipročnosti ter socialno omrežje, torej socialne vezi. Prav te tri komponente tvorijo tri temeljne dimenzije socialnega kapitala, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Dve izmed teh komponent oziroma dimenzij sem uporabila v svoji raziskavi proučevanega javnega zavoda, in sicer zaupanje ter socialne vezi, ki so pomemben del socialnih omrežij.

2.3 Dimenzije socialnega kapitala

Socialni kapital je pomemben predvsem z vidika svojih funkcij – kot resurs, ki prispeva h koordinaciji ter posameznikom in kolektivitetam omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Seveda se pri tem postavlja vprašanje, za čigave cilje gre in med kom prihaja do zaupanja in sodelovanja (Makarovič 2003, 81). Makarovič (2003) meni, da je pri opredeljevanju teh ravni potrebno upoštevati vsaj dve dimenziji:

- **Prva dimenzija** sega od mikro do makro ravni, od posameznika preko skupin, organizacij in institucij do celotnih družb in relacij v svetovnem (med) družbenem sistemu. Na osnovi tega govorimo o socialnem kapitalu posameznika, skupine, organizacije in podobno (Makarovič 2003, 81).
- **Druga dimenzija** se osredotoča na vprašanje kdaj sploh neka enota poseduje socialni kapital. Lahko ga poseduje enota, ki ima čim več vezi z drugimi enotami ter jim te vezi omogočajo čim boljše doseganje njenih ciljev. Če je enota analize posameznik, je to tudi edina možnost. V primeru kolektivitete pa socialni kapital poseduje tista kolektiviteta, ki ima dobro razvito notranje socialno omrežje in notranjo kulturo, ki spodbuja zaupanje in sodelovanje med

člani. Zaradi tega, ker je ta kolektiviteta zelo dobro notranje organizirana, je v prednosti pred drugimi kolektivitetami (Makarovič 2003, 81).

Prvo dimenzijo bi lahko tako po Makaroviču (2003) označili kot zunanji socialni kapital – odnosi med člani podjetja oziroma organizacije. Na tem mestu je izhodišče enota, ki je umeščena v svoje egocentrično omrežje (Makarovič 2003, 82). Drugo dimenzijo pa bi lahko opredelili kot notranji socialni kapital – odnosi med člani podjetja oziroma organizacije (Makarovič 2003, 82). V tem primeru pa je izhodišče enota, ki ima »večje ali manjše prednosti pred drugimi enotami zaradi povezav znotraj te enote, torej med njenimi subenotami, povezanimi v določeno omrežje. Tukaj gre za uspešnost samega omrežja z vidika določenih kolektivnih ciljev – organizacije in družbe.« (Makarovič 2003, 83)

Nadalje Lenarčič navaja (Lenarčič v Podmenik 2008, 32), da je socialni kapital zakoreninjen v družbenih odnosih oziroma povezavah med ljudmi in skupinami. Socialni kapital namreč vpliva na izmenjavo in kombinacijo virov v organizaciji. Glavne komponente socialnega kapitala, in sicer zaupanje, norme recipročnosti ter socialno omrežje sta Nahapietova in Ghosalova (v Podmenik 2008, 32; Rek 2008, 244–246) razširili v tri temeljne dimenzije socialnega kapitala.

Strukturno dimenzijo oziroma dimenzijo omrežja sta avtorici opredelili kot omrežje odnosov, ki povezuje posameznike in jim pomaga iskati kooperante. Ta dimenzija se nanaša na neosebni vzorec vezi med posamezniki oziroma predstavlja nekakšen »hardware« socialnih omrežij (Adam in Rončevič v Podmenik 2008, 32). Avtorici navajata, da gre za vezi, ki jih imajo člani organizacije z zunanjimi subjekti. Vez predstavlja sodelovanje med akterjema, razmerje pa se lahko dogaja v ali izven organizacije. Lahko gre tudi za pogodbeno interakcijo. Opredelitev strukturne dimenzije socialnega kapitala lahko ponazorimo z vezmi subjekta oziroma kako in s kom v organizaciji ali izven nje na podlagi svojih vezi komunicira z drugimi (Kaše in Škerlevaj 2006, 75). Strukturna dimenzija kaže potrebo po stiku z drugimi z namenom pridobivanja resursov, ki jih sami nimamo (Rek 2008, 244).

Relacijska dimenzija oziroma dimenzija skupnih norm daje poudarek osebnim odnosom, ki vplivajo na vedenje posameznikov in izpolnjujejo njihove socialne motive, kot so: spoštovanje, prijateljstvo, zaupanje in zanesljivost (Adam in Rončevič 2003, 15). Strategije, ki se jih poslužujejo posamezniki z namenom, da bi prišli do določenega

znanja, so torej odvisne od njih in od problemov, ki jih želijo rešiti. Za rešitev določenega problema posamezniki ponavadi posežejo po viru znanja izven svoje organizacije. Relacijska dimenzija se nanaša na odnose med člani neke organizacije in med organizacijo in zunanjimi partnerji. Na uspešnost podjetja zelo vpliva medsebojno zaupanje, prijateljstvo in spoštovanje. Predvsem zaupanje v ljudi in njihove sposobnosti, znanje in partnerje lahko močno vpliva na odzivnost in kakovost odločanja v razmerah negotovosti (Kaše in Škerlevaj 2006, 75).

Spoznava dimenzija oziroma kognitivna dimenzija socialnega kapitala obsega vire, ki omogočajo skupne predstave, razlage in sisteme pomenov določene skupnosti. Poudarek je predvsem na skupnem jeziku, saj ta omogoča izmenjavo oziroma prenos znanja, ideologij, vrednot, norm ... Na osnovi tega lahko jezik opredelimo kot enega izmed glavnih virov socialnega kapitala v določeni skupnosti. Ta dimenzija nas sili k preizkušanju ravni ujemanja v razmišljanju, dojemanju in spoznavanju dveh subjektov, med katerima obstaja vez in raven znanja, ki se medsebojno prekriva. Vse to je nujen pogoj za prenos predvsem tihega znanja v podjetju ali med zunanjimi posamezniki oziroma organizacijami (Kaše in Škerlevaj 2006, 75).

Nahapiet in Ghosal (v Rek 2008, 247) tudi dokazujeta, da povečanje količine socialnega kapitala znotraj omrežja pozitivno vpliva na intermediarne spremenljivke ter posledično na kooperacijo in izmenjavo virov. »Večja kot bo gostota virov, ki so zakoreninjeni v omrežju odnosov posameznika ali družbene enote, ki jih lahko označimo z zgoraj predstavljenimi dimenzijami, dosegljivih prek tega omrežja in izhajajočih iz njega, boljši bosta sodelovanje in menjava virov v omrežju.« (Nahapiet in Ghosal v Rek 2008, 247)

Posamezniki morajo torej imeti skupni prostor, kjer potekajo za njih pomembne interakcije, saj lahko zgolj tam gradijo skupni jezik in ustvarjajo socialni kapital. Pri procesu ustvarjanja skupnega jezika se med posamezniki ustvarja tudi socialni kapital, ki med drugim pomembno prispeva k uspešnemu transferju znanja (Podmenik 2008, 37). Jezik je tako za posameznika pomemben vir socialnega kapitala (Areniuse in Mantero v Podmenik 2008, 37).

V nadaljevanju diplomskega dela želim prikazati, da se socialni kapital ustvarja in razvija na različnih ravneh, tako v družinah, izobraževalnih institucijah, lokalnih skupnostih, organizacijah, civilni družbi in v javnem sektorju, kamor lahko v mojem primeru uvrstim tudi proučevani javni zavod. Zanimale so me predvsem vezi med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti na ravni organizacije, torej ravni znotraj organizacije – javnega zavoda, ki jih lahko uvrstim v mezo raven socialnega kapitala in jo skupaj z drugima ravnema predstavljam v nadaljevanju. Ta raven socialnega kapitala je določena s srednje močnimi in šibkimi vezmi med posamezniki, ki so vključeni v skupna omrežja. Čeprav gre med njimi za dolgotrajnejše in pogoste vezi, te niso nujno močne tudi v osebni in intimni smislu (Iglič 2004, 159).

2.4 Ravni socialnega kapitala

Socialni kapital po Portesu (2000) delimo na tri ravni (glej Slika 2.1). Poimenujemo jih mikro, mezo in makro raven. Posameznik predstavlja mikro raven, kjer gre za preproste vezi med prijatelji in sorodniki. Mezo raven predstavljajo vezi, ki nastanejo na delovnem mestu med sodelavci v organizaciji. Vezi, ki nastanejo na ravni države, med njimi je tudi zaupanje v sodržavljanke, pa je na makro ravni (Portes 2000, 59).

Slika 2.1: Ravni socialnega kapitala



Vir: Portes (2000, 59).

Socialni kapital na **mikro ravni** ima značilnost, da vključuje izredno močne vezi med posamezniki. Praviloma se ti posamezniki poznajo dolgo, se neprestano srečujejo in oblikujejo notranji krog v socialnih omrežjih. Posameznik ima od tega predvsem dve koristi, to sta podpora in varnost. Gre torej za socialni kapital na mikro oziroma

individualni ravni. Ta raven socialnega kapitala pripomore k odpravljanju stisk v vsakodnevnem življenju in občutku pripadnosti določene skupine (Portes 2000, 59).

Na **mezo ravni** socialni kapital opredeljujemo na ravni organizacije. Vezi se oblikujejo v podjetjih med zaposlenimi in pripadniki raznih drugih organizacij. Glavni pomen in korist teh vezi je dostopnost do določenih informacij in virov. Ponavadi nastaja socialni kapital na tej ravni v obliki mrež, zaupanja in sodelovanja v in med podjetji (Portes 2000, 59).

Družbo kot celoto pokriva v socialnem kapitalu **makro raven**, ki zajema odnose med ljudmi, ki se ne poznajo. Druženje na tej ravni je skorajda nemogoče. Gre predvsem za kratkotrajne stike. Na tej ravni gre za vertikalne odnose, ki jih skozi čas oblikuje družba. Ta raven socialnega kapitala je zelo pomembna za razvoj, saj vključuje omrežje, ki vključuje vse člane družbe in ustvarja tako formalne kot neformalne institucije, te pa omogočajo nemoteno delovanje družbe (Portes 2000, 59; Adam in drugi 2001, 39).

Ob prebiranju prejšnjih poglavij lahko vidimo, da so odnosi med ljudmi ključnega pomena za nastajanje socialnega kapitala in posameznik sam ne more oblikovati socialnega kapitala. Torej socialni kapital nastaja ob posedovanju ali sprejemanju informacij od drugih akterjev, ob tem pa je nujno potrebno minimalno zaupanje. Moč socialnega kapitala je odvisna predvsem od zaupanja. Zaupanje je torej predpogoj in temelj za nastajanje zdravega socialnega kapitala. Če bi obstajalo v organizaciji, v mojem primeru v javnem zavodu, visoko zaupanje, potem bi se lahko oblikovala v zavodu visoka stopnja socialnega kapitala. Prav tako je zaupanje nujno potrebno za uspešnost organizacije. Na osnovi teh ugotovitev mi je zaupanje služilo kot temelj za preverjanje prve hipoteze tudi v empiričnem delu diplomskega dela ter mi pokazalo morebitno povezanost med zaupanjem ter doseganjem ciljev organizacije.

V sklopu naslednjega poglavja bom tako predstavila zaupanje skupaj z drugimi temeljnimi viri socialnega kapitala.

3 TEMELJNI VIRI SOCIALNEGA KAPITALA

Zaradi številnih tolmačenj socialnega kapitala prihaja do interpretiranja različnih virov socialnega kapitala. Zelo pomembno je od kod socialni kapital sploh izvira. Socialni kapital se nahaja v odnosih med ljudmi. Vir so torej ljudje, s katerimi prihajajo v stik nekateri posamezniki. Velikost oziroma moč socialnega kapitala lahko izrazimo s številom povezav med ljudmi in njihovo močjo (Portes 1998, 7). Avtor tako razloži, da so vir socialnega kapitala osebe, s katerimi posameznik prihaja v stik in izkoristi prednosti medsebojnega odnosa (Portes 1998, 6).

Veliko avtorjev, ki preučujejo socialni kapital, navaja različne vire tovrstnega kapitala. Največkrat omenjajo norme, prepričanja, zaupanje, formalna pravila in omrežja.

Norme se od družbe do družbe razlikujejo in so spodbujevalec povezav med ljudmi ter med njimi ustvarjajo obveznosti glede vzajemnosti. Bistvo norme splošne vzajemnosti je, da posameznik naredi nekaj za drugega, ker ve, da mu bo ta v prihodnosti protiuslugo vrnil. Norma splošne vzajemnosti veže neko skupnost in dejansko služi preoblikovanju egocentričnih posameznikov v ljudi z vsaj malo občutka obveznosti do drugih in v ljudi, ki so člani skupnosti, združeni na osnovi skupnih interesov z občutkom za skupno dobro (Adler in Kwon 2000, 99). Družbene norme določajo primerno in sprejemljivo vedenje v določenih situacijah – so specifična navodila za vedenje. Izvajajo se s pozitivnimi in negativnimi sankcijami, ki so lahko formalne in neformalne. Vsako socialno omrežje zahteva določene skupne norme. Vzpostavljanje določenega nabora skupnih norm lahko povežemo s povezovalnim socialnim kapitalom (Krishna v Rek 2008, 253). Če v omrežju ni skupnih norm, je groženo tudi zaupanje v omrežju, s tem pa tudi razvoj socialnega kapitala.

Prepričanja se sklicujejo na skupna pričakovanja, solidarnost, vizijo, izkušnje ter razumevanje. Pri ljudeh, ki se med seboj ne razumejo in nimajo skupnih interesov je nemogoče, da bi se raven socialnega kapitala med njimi povišala. Razumevanje med ljudmi in komuniciranje oblikujejo skupna mnenja in poglede, kar olajšuje skupne dejavnosti ljudi. Močan občutek skupnosti in solidarnosti pa se doseže z enakimi cilji, ki jih ima skupina (Adler in Kwon 2000, 100). V odsotnosti skupnega prepričanja je namreč težko, da bi ljudje med seboj sodelovali in bogatili raven socialnega kapitala.

Zaupanje in socialni kapital ustvarjata krožno povezavo oziroma pozitivno korelacijo, saj socialni kapital ustvarja zaupne odnose, ustvarjeno zaupanje pa hkrati povečuje socialni kapital. Pozitivna korelacija se kaže tudi v tem, da tudi drugi viri socialnega

kapitala vplivajo na zaupanje. Gre torej za tesno povezanost med viri socialnega kapitala in viri zaupanja. Produkt socialnega kapitala so odnosi z visoko stopnjo zaupanja in obratno, visoko zaupanje ustvarja socialni kapital. »Medsebojno zaupanje je rezultat domačnosti, podobnosti, značilnosti mreže, skupnih norm, enakih prepričanj in formalnih pravil.« (Adler in Kwon 2000, 102)

Formalna pravila vplivajo na socialni kapital posredno preko mrež, norm, prepričanj in imajo zelo močan vpliv nanje. Formalna pravila institucij lahko preoblikujejo strukturo socialne mreže in vsebino socialnih vezi ter zato lahko vplivajo tudi na norme in prepričanja. Formalna pravila so učinkovitejša, kadar obstaja visoka stopnja socialnega kapitala, lahko pa v smislu prevelike birokracije, represivnosti vlade ter porasti nezaupanja vplivajo na socialni kapital tudi negativno (Adler in Kwon 2000, 100).

Iz zgoraj predstavljenih virov lahko povzamem, da se raven socialnega kapitala zviša le pri osebah, med katerimi vlada medsebojno zaupanje ter skupni interesi. Socialni kapital zajema različne oblike povezanosti družbe, norme, vrednote in institucije, ki vplivajo na medsebojno delovanje ljudi, kar je nujno potrebno za prihodnji razvoj. Za uspešno medsebojno sodelovanje in bogatenje stopnje socialnega kapitala morajo imeti vsi udeleženi člani skupno prepričanje. V vsakem medsebojnem odnosu pa je pomembno tudi zaupanje, kar je osnova, da verjamemo v drugega posameznika. Formalne institucije in njihova pravila imajo lahko zelo močan vpliv na socialni kapital zaradi njihovega vpliva na mreže, norme in prepričanja.

Na osnovi prebrane literature lahko poudarim, da je socialni kapital nujno potreben za položaj v omrežju, saj predstavlja priložnost dostopa in druženja z drugimi (Adler in Kwon 2000, 115). Pomemben sestavni del omrežij pa so socialne vezi. Gre predvsem za razmeroma stabilne vezi, ki pa jih je treba ohranjati v izbranem okolju. Med ta okolja spada tudi delovno okolje organizacije, v mojem primeru javnega zavoda. Socialni kapital ima predvsem tista enota delovne organizacije, ki razpolaga z veliko vezmi z drugimi enotami, kar ji omogoča čim boljše doseganje ciljev. Za organizacijo je torej zelo pomembno, da ima dobro razvite notranje socialne vezi oziroma notranje socialno omrežje, ki vzpodbuja zaupanje in sodelovanje med člani organizacije. Le takšna organizacija je lahko visoko učinkovita. Predvidevam, da so potrebne predvsem trdne

vezi med sodelavci za sodelovanje, učinkovito delovanje organizacije ter doseganje njenih ciljev.

V naslednjem delu diplomskega dela bom tako pregledala literaturo s področja socialnih omrežij in socialnih vezi, ki jih bom v empiričnem delu diplomskega dela v sklopu druge hipoteze diplomskega dela merila znotraj proučevanega javnega zavoda ter socialnega kapitala, ki ga posameznik z aktivnostmi črpa iz socialnega omrežja oziroma socialnih vezi.

3.1 Socialna omrežja in socialne vezi

3.1.1 Socialne vezi

Socialne mreže vplivajo na socialni kapital akterjev oziroma članov mreže skozi posredne in neposredne vezi, ki jim jih nudi kvaliteta celotne strukture širšega omrežja, znotraj katerega se nahajajo.

V teh omrežjih nastopajo akterji, ki določenim drugim zaupajo, jih podpirajo, so od njih odvisni. Vsak akter ima svoje socialno omrežje. Njegovo omrežje pa sestavljajo s socialnimi vezmi povezani akterji – »vsi, ki jih poznamo, ki smo jih kdajkoli poznali in vsi, ki poznajo nas, čeprav mi ne poznamo njih.« (Burt 1992, 59–61; Putnam 1993, 167–168)

Socialni kapital so stiki in vezi med ljudmi. Vez je kanal, po katerem lahko potujejo storitve, dobrine, darila, nasveti in informacije. V trenutku, ko je vez vzpostavljena, predstavlja velik potencial. Če ima posameznik v kakšnem krogu ljudi dobre odnose, potem se po teh vezeh začne gost promet (Rus 2002, 34).

Človeški stiki se preoblikujejo v kapital, ker gre za vire in informacije, ki dodajajo vrednost. Če so odnosi dobri, potem so te vezi močne, po njih bo več pretoka informacij in te bodo bolj dragocene in zaupljive. Če so vezi šibke, je promet še vedno lahko gost, vendar po teh vezeh potekajo bolj javne in manj zaupne informacije (Rus 2002, 34).

Pri proučevanju socialnega kapitala je torej potrebno opredeliti tudi socialne vezi. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se med seboj povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi. Vsak posameznik ima neko lastno mrežo socialnih vezi in kontaktov, ki predstavljajo posameznikov socialni kapital. Po Burtu (1992) socialne vezi posameznika obsegajo vse druge posameznike, ki

jih ta pozna sedaj, jih je kdaj poznal in vse posameznike, ki poznajo njega, čeprav jih leta ne pozna (Burt 1992, 59). Bolj pomembno kot število vseh vezi je število vplivnih vezi oziroma znancev, ki jih posameznik ima (Degenne in Forse v Faganelj 2002, 18).

Struktura posameznikove mreže vezi prinaša konkurenčno prednost pred drugimi posamezniki, vrednost vezi pa je odvisna od strukturnih karakteristik odnosov. V različnih vezeh posameznika obstaja nek krog posameznikov, ki si med seboj zaupajo, se podpirajo in si pomagajo ter so odvisni od medsebojnih izmenjav uslug, dobrin in informacij (Burt v Faganelj 2002, 19). Socialne vezi se torej kažejo v stopnji sodelovanja posameznikov med seboj. Pogostejše, kot je sodelovanje, trdnejše vezi se ustvarjajo. Manj, kot je sodelovanja med posamezniki, šibkejše vezi so med njimi.

Preproste prijateljske vezi in vezi med sorodniki tako predstavljajo mikro ali raven posameznika. Vezi, ki nastanejo na delovnem mestu med sodelavci nam predstavljajo mezo raven ali raven organizacije. Zaupanje v sohržavljane pa predstavlja makro raven ali raven države. Socialne vezi in njihov pomen bom natančneje definirala v nadaljevanju in s tem pokazala, kakšne koristi prinašajo tako za posameznika kot za družbo.

Socialni kapital se lahko pojavlja na treh ravneh socialnega kapitala, ki jih definiram v nadaljevanju. Na vseh ravneh se lahko pojavlja enako ali pa je na eni ravni močan, medtem ko je na drugi šibek. Ta različnost socialnega kapitala je potrebna, saj njegova razvitost na vsaki ravni pripomore k boljšemu reševanju problemov (Iglič 2004, 3).

Mikro raven socialnega kapitala predstavlja močne socialne vezi, ki so vzpostavljene med posamezniki, ki se že dolgo poznajo, se pogosto srečujejo, oblikujejo neke vrste intimne odnose ter tvorijo notranji krog socialnih omrežij. Nadalje je **mezo raven socialnega kapitala** raven na organizacijski ravni. To so vezi, ki nastajajo med sodelavci, člani različnih društev ter tudi med prijatelji. Moč socialnega kapitala na tem mestu je odvisna od števila dobrih prijateljev, ki jih imajo ljudje na delovnem mestu, v lokalni skupnosti in društvih. **Na makro ravni** socialni kapital zaznamujejo odnosi med ljudmi, ki se ne poznajo in niso člani istih omrežij (Iglič v Črnigoj 2007, 14). Za te ljudi ni značilno pogosto druženje, ampak bolj kratkotrajni stiki. Glavna kazalca socialnega kapitala na tej ravni sta »generalizirano zaupanje oziroma zaupanje v ljudi na splošno in kolektivna identiteta, ki pomeni občutek pripadnosti neki kolektiviteti.« (Iglič 2004, 3–6)

Posameznik ima ponavadi veliko šibkih in malo trdnih vezi (Nohria 1992, 14). Trdne vezi vežejo podobne ljudi. To so posameznikove najbolj pogoste in bližnje vezi.

Za določitev, ali je vez med posamezniki trdna ali ne, je Granovetter (1992) izpostavil štiri identifikacijske značilnosti **trdnih vezi**:

- čas oziroma trajanje vezi;
- emocionalna intenzivnost vezi;
- intimnost vezi;
- izmenjava uslug oziroma storitev med posamezniki.

Te vezi imajo izrazito čustven značaj. Nagnjene so k ustvarjanju zaprtih skupin, znotraj katerih potekajo in se izmenjujejo informacije. Informacije hitro dosežejo vse člane zaprte skupine. Razvoj trdnih vezi omogoča večjo dovzetnost oziroma voljo posameznika za sodelovanje ter ustvarja neko osnovno zaupanje med povezanima posameznikoma. Trdne vezi si posameznik želi vzpostavljati predvsem v negotovih situacijah, saj se na takšen način zmanjšuje negotovost (Granovetter v Krackhardt 1992, 216).

Šibke vezi so tiste vezi med posamezniki, ki jih oskrbujejo z informacijami in dobrinami, poleg tistih, ki so jim dosegljive znotraj svojih družabnih skupin. Šibke vezi tako povezujejo skupine in prenašajo informacije med njimi. Imajo tudi pomembnejšo vlogo prenašanja informacij med zaprtimi skupinami kot trdne vezi, saj ta pretok informacij integrira drugače nepovezane družbene skupine v široko družbo (Granovetter v Burt 1992). Pri šibkih vezeh so informacije bolj raznovrstne, saj pogosto prihajajo iz medsebojno nepovezanih socialnih omrežij (Rus 2002, 34).

3.1.2 Socialna omrežja

Analiza socialnih omrežij se v družboslovju vse pogostejše uveljavlja na različnih področjih, kot so raziskovanje poklicne mobilnosti, značilnosti trga, reševanja konfliktov, izmenjave in moči, preučevanja elit, socialne opore in podobno (Wasserman in Faust v Zemljič in Hlebec 2001, 191).

Posameznika od rojstva naprej oblikuje določeno okolje, v katerem se rodi in odrašča. Na ta način se ves čas vključuje v določena socialna okolja, kjer ustvarja različne socialne vezi in ustvarja svoj lastni socialni kapital. Omrežja, v katera se vključuje, so lahko zaprta, odprta ali kombinirana – značilnosti socialnih omrežij vplivajo na

odločitev za udeležbo v dejavnostih vsakdanjega življenja (Krašovec in Kump 2007, 281).

Bourdieu s socialnim kapitalom označuje »agregat aktualnih in potencialnih virov, s katerimi razpolagajo trajnejša omrežja,...vzdrževana na poznanstvih.« Izvor socialnega kapitala so torej socialne mreže, medtem ko je sam socialni kapital kakovostni izraz kombinacije treh mrežnih lastnosti:

- navzočnosti pomembnih virov, ki jih vsebuje določeno socialno omrežje;
- dosegljivost teh virov za pripadnike mreže;
- uporabnost teh virov za posameznike in skupine v smislu uspešnosti in učinkovitosti (Paxton v Dragoš in Leskošek 2003, 43).

Socialna mreža je torej določena z množico enot, ki jih povezujejo socialne vezi. Socialna mreža predstavlja akterjevo socialno okolje. Akterjevo vedenje lahko v veliki meri pojasnimo z njegovim položajem v socialni mreži in z lastnostmi mreže.

Na osnovi tega lahko socialni kapital najbolj enostavno opredelimo, če ga poimenujemo kot premoženje v omrežjih, saj gre za vire, ki so vpleteni v omrežje, pri čemer je za obstoj omrežja nujna socialna vez. Socialno omrežje je odprt sistem, ki vključuje izmenjave z okoljem in izmenjave znotraj članov skupine. Temelj socialnega kapitala so namreč odnosi med posamezniki in skupinami, zato nekateri avtorji navajajo socialna omrežja kot glavni vir socialnega kapitala (Adler in Kwon 2000, 97).

Igličeva (2001) je na osnovi empirične raziskave režime socialnih omrežij strnila v pet temeljnih socialnih omrežij:

- **Privatizirana socialna omrežja** so izredno majhna in gosta. Glavna vez v omrežjih so najožji sorodniki in člani nuklearne družine. Socialni stiki v družini in ožjem sorodstvu nudijo tako emocionalno kot tudi večino instrumentalne in finančne pomoči;
- **Diferencirana omrežja** so za razliko od privatiziranih velika in vezi v njih mnogo redkejša. Ta omrežja so odprta do različnih vezi, kar pomeni, da ljudje vzpostavljajo socialne vezi med sosedi, v službi, v prostovoljnih organizacijah, v šoli itd.;

- **Prijateljska omrežja** so srednje velika omrežja, ki nudijo pomembno emocionalno in finančno oporo. Gre za relativno dolgotrajne vezi, največkrat pridobljene v mladosti;
- **V delovno okolje orientirana omrežja** so v veliki meri podobna prijateljskim omrežjem, le da se sociabilnost razvija na delovnem mestu. Vezi s sodelavci so relativno šibke v primerjavi s sorodstvenimi vezmi, vendar pa so pomemben oblikovalec stališč in mnenj;
- **Organizacijska omrežja** vključujejo posebej veliko število vezi, vzpostavljenih v prostovoljnih organizacijah (Iglič 2001, 172–175).

Analiza socialnih omrežij vnaša novo dimenzijo v razpravo o socialnem kapitalu. Opozarja, da ljudje nimajo le manj ali več socialnega kapitala, temveč so vpeti v različne režime socialnih omrežij. Posameznik si gradi svoj socialni kapital z aktivnim članstvom v socialnih, izobraževalnih, političnih, verskih in prostovoljnih organizacijah, tako znotraj kot zunaj delovnega mesta. Sodelovanje v omenjenih organizacijah lahko posamezniku pomaga pri razvijanju znanja ali krepitvi in razširitvi mrež, katere mu pomagajo pri pridobivanju zaposlitve (Brook 2005, 114). Sodelovanje in članstvo v katerikoli delovno osnovani socialni ali izobraževalni skupini prispeva ne le k osebnemu socialnemu kapitalu, temveč pomaga zgraditi zaupanje in socialne mreže.

Na osnovi zgoraj predstavljenih teoretičnih dejstev lahko povzamem, da so socialni kapital – socialne vezi in socialne mreže (poznanstva) posameznikov – zelo pomembne pri iskanju zaposlitve. Posamezniki z večjo mrežo socialnih vezi in poznanstev lažje pridobijo boljša delovna mesta. Za posameznika je torej pomembno da gradi ter vzdržuje različne socialne vezi, saj so te vezi glavni vir informacij in virov, ki so potrebni za doseg uspeha v poklicni karieri in osebni življenju. Posameznikova uspešnost pri zaposlitvi in poklicni karieri je največkrat odvisna od tega koga pozna. Vrednost vezi za iskalca zaposlitve niso le informacije, ki jih njegove veze imajo, ampak tudi informacije do katerih lahko le-te pridejo skozi svojo lastno mrežo poznanstev in vezi (Faganelj 2008).

Priložnosti in tveganje se v zvezi s posameznikovim poklicnim delom vse bolj prepletajo z osebnim življenjem posameznika, njegovo predstavo o sebi, samorazvojem in osebnimi odločitvami. Posameznik je prav tako sam odgovoren za svoje zdravje, šolanje in kariero. Bolj kot prej odloča, kaj bi rad dosegel v življenju in katero pot bo

zato ubral. Večja svoboda pa pomeni večjo odgovornost. Posameznik se vse pogosteje sam določa, kaj bo delal in kako bo ustvarjal ter dodajal novo vrednost. S tem postajajo vprašanja, povezana s kariero, pomembnejša kot kadarkoli prej (Brečko 2006, 21–22).

Na osnovi predstavljenih teoretičnih temeljev socialnega kapitala lahko oblikujem misel, da posameznik, ki ima velik socialni kapital, lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij in ima tesne medsebojne povezave. Tak posameznik je dobro in hitro informiran ter ima lažji dostop do sredstev in vzvodov za doseganje določenih ciljev, tudi tistih, ki se neposredno navezujejo na delovno organizacijo oziroma kolektiv, v katerem dela. Ker z osebami v določenem okolju navezuje tesne kontakte in odnose, ima večji vpliv na dogajanje v svojih družbenih in s tem tudi delovnih okoljih, zato je običajno bolj uspešen in hitreje napreduje ter s tem vpliva na svoj karierni razvoj ter oblikuje kariero (Kaše in Škerlevaj 2006, 74).

V zadnjem teoretičnem poglavju diplomskega dela bom tako predstavila nekaj osnovnih teoretičnih izhodišč kariere in kariernega razvoja posameznika. Teoretična spoznanja o karieri in kariernem razvoju posameznika sem vključila tudi v zadnji sklop empirične raziskave diplomskega dela, ki se osredotoča na poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg teh ciljev v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

4 KARIERNI RAZVOJ IN KARIERA

4.1 Karierni razvoj

Stare teorije kariernega razvoja so bile razvite v svetu in za svet, ki ga več ni. To je bil svet stabilnih poklicnih kategorij, jasnih opisov del in nalog, z jasno shemo napredovanja znotraj organizacije. Tako klasične teorije kariernega razvoja zatrjujejo, da je kariera niz delovnih nalog, ki posamezniku omogočajo plezanje po hierarhični strukturi (Brečko 2003, 45–47).

Na prelomu 21. stoletja je nastalo več teorij razvoja kariere, med njimi tudi teorija razvoja kariere kot uresničevanja koncepta o sebi. Razvil jo je Donald Super, ki je poklicne odločitve obravnaval kot nenehno usklajevanje posameznika in njegovega koncepta o sebi z zahtevami dela. Predpostavljal je, da posameznik spontano teži k razvoju. Razvoj kariere je avtor strnil v pet obdobj razvoja kariere, in sicer obdobje rasti, raziskovalno obdobje, obdobje uveljavljanja, vzdrževalno obdobje ter obdobje upadanja (Super v Brečko 2006, 53–54). Vsako od teh obdobj ima svoje značilnosti in se osredotoča na točno določeno življenjsko obdobje posameznika.

Avtor je opozoril tudi na to, da pri kariernem razvoju posameznika pomembno nastopajo družbeno okolje (ekonomske razmere, skupnost, družina ...), njegove biološke in psihološke karakteristike.

Teorijo zaposlitvenih možnosti je pri proučevanju zaposlitvenih možnosti posameznikov, ki so iskali delo, razvil Ginzberg (2006) s sodelavci. Po tej teoriji gre posameznik, preden se odloči za poklic, skozi tri obdobja:

- **domišljjsko obdobje**, ki se sklada z obdobjem otroštva do približno 11. leta starosti, ko sicer pri otroku prevladuje igra, a se ob izteku tega obdobja počasi začne usmerjati k delu;
- **poskusno obdobje** je obdobje zgodnjega odraščanja od 11. leta do 17. leta starosti – v tem obdobju mladostnik intenzivno odkriva svoje interese, sposobnosti, oblikujejo se prve delovne navade, nastajajo prve resnejše vrednote in stališča;
- **dejansko obdobje** je obdobje odraščanja od 17. leta do dejanske zaposlitve, v katerem poteka obdobje integracije sposobnosti, možnosti in interesov, nadaljnje razvoja vrednot, natančnejše opredelitve poklicne izbire in ožanje

interesov ter predstava o lastnem zaposlitvenem vzorcu (Ginzberg v Brečko 2006, 52–53).

Teorija zaposlitvenih možnosti je dinamična teorija, ki se osredotoča na razvoj kariere pred izbiro poklica. Teorija je aktualna še danes, saj se posredno dotika tudi vrednot kot enega izmed možnih meril, ki vplivajo na posameznikov karierni razvoj. Ta teorija je tudi prva, ki nakazuje povezavo med posameznikovimi vrednotami in uspešnostjo oziroma neuspešnostjo v karieri. (Ginzberg v Brečko 2006, 52–53).

Pojem razvijanja kariere se danes nanaša na prizadevanja posameznika, da uresniči lasten načrt v zvezi s kariero. Vsaka oseba mora sprejeti odgovornost za lastno razvijanje kariere ali prenašati napor svojega napredovanja v karieri. Potrebno pa je posvetiti pozornost nekaterim elementom in aktivnostim, kot so delovna uspešnost, izstopanje v delovni skupini, lojalnost organizaciji, mentorstvo in sponzorstvo, povratne informacije ter odpoved službe, če menimo, da bomo lahko v kakšni drugi organizaciji bolje razvijali svojo kariero (Werther in Davis 1986, 270).

Razvijanje kariere je stalen proces, pri čemer ta proces načrtujemo in vodimo proti želeni obliki dela in drugim življenjskim ciljem. Pomeni pridobivanje, razvijanje sposobnosti in njihovo uporabo. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami, potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta (Simonsen v Brečko 2006, 36).

Vsako človeško bitje ima potrebo po razvoju. Osnovni namen načrtovanja in razvijanja kariere je torej razvijati se v življenju in poklicu.

4.2 Kariera

Podjetniške razvojne koncepcije v razvitih državah že od sredine sedemdesetih let ne gradijo več na novih tehnologijah kot na osnovnem generatorju razvoja, ampak predvsem na kadrih. Umetnost upravljanja s kadri prikaže tudi Rojc (1992), ki pravi da »ne moreš organizirati drugih ljudi, dokler ne znaš organizirati samega sebe.« (Rojc 1992, 3)

To postavlja v ospredje skrb za razvoj človeških potencialov, za uveljavljanje različnih sistemov in metodologij razvoja kadrov ter modelov planiranja karier sodelavcev (Rojc 1992, 5).

Prve opredelitve kariere segajo že v leto 1880, torej v čas vzpona industrijske revolucije in velikih sprememb delovnega okolja. Raziskovalci so se začeli bolj zanimati za posameznika, njegovo vedenje in razlike med posamezniki. Zanimale so jih predvsem njihove sposobnosti. Takrat so nastale tudi prve institucije za raziskovanje človekovega vedenja.

Dvajset let kasneje je F. Parsons (1909) ustvaril prvi sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja (Parsons v Brečko 2006, 29). Leta 1908 je prevzel vodenje Urada za poučevanje migrantov v Bostonu, kjer je spremljal 80 posameznikov pri izbiri svojega poklica. Leto kasneje je tako nastal eden najpomembnejših prispevkov pri pojmovanju kariernega razvoja, teorija znana kot »Trait and Factor Theory«, njegov koncept za selekcioniranje in nudenje pomoči pri poklicnem razvoju posameznika. Parsons je opredelil in pojasnil tri temeljne elemente. Prvi element je »poznavanje samega sebe, svojih interesov, sposobnosti, prednosti in slabosti ter drugih značilnosti«, drugi element je »poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, prednosti in slabosti ter nevarnosti v različnih vrstah dela, razumevanje različnih perspektiv pri različnih vrstah dela«, zadnji pa je »realno ocenjevanje razmerja med sposobnostmi posameznika in zahtevami različnih delovnih mest.« (Parsons v Zunker 1998, 8–9)

Izraz kariera (carriere) je francoskega izvora. Kariera označuje »življenjsko, poklicno pot«, pomeni pa tudi »narediti kariero, naglo napredovati«. Bunc pa besedo kariera razlaga kot »napredovanje v službi« in »življenjsko pot.« (Bunc v Brečko 2006, 29)

Kariero najpogosteje pojmuje tako, kot jo je opredelil Super (1993). Kariera je po njegovi definiciji »sekvenca del (»occupations«) posameznikovih delovnih mest in vlog v vsej njegovi delovni dobi.« (Super v ACS 1993, 19)

Pri strokovnem opredeljevanju pojma kariera pa naletimo na številne med seboj neenotne opredelitve. V nadaljevanju jih naštejemo le nekaj:

»Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.« (Čibron 1991, 1073; Werther, Davis v Brečko 2006, 29)

»Ali mobilna ali stabilna, kariera predstavlja organizirano pot, ki jo prehodi posameznik skozi čas in prostor.« (Van Maanen, Schein in Flipppo v Brečko 2006, 29)

Kyril Tidmarsh opredeli kariero kot »razvoj skozi življenje in še posebej napredovanje v posameznikovem poklicu.« (Schein 1978, 101)

Natančnejšo in obsežnejšo opredelitev kariere sta izdelala D. C. Feldman in H. J. Arnold (1985). Po njuni opredelitvi se izraz kariera ne nanaša več le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in omogočajo hitro napredovanje, ne uporablja se več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej premik navzgor v organizaciji. Izraz kariera prav tako ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali v eni organizaciji. Danes je očitno, da vedno več ljudi doživlja »multikariere«, poti v karieri, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in dve ali tri organizacije. Po zadnji njuni opredelitvi ne velja več predpostavka, da ima le organizacija nadzor nad posameznikovo kariero. Različne institucije vedno bolj vplivajo na zaposlene, da se vedno bolj zavedajo koristi, če aktivno planirajo in usmerjajo lastne kariere (Feldman in Arnold 1985, 68–69).

4.2.1 Sodobno pojmovanje kariere

»Nekoč je kariera pomenila visoko raven delovne zavzetosti in napredek v delovni vlogi, zdaj pa jo vse bolj razumemo kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo človekovo življenje.« (Greenhaus v Brečko 2006, 30)

Ko govorimo o karieri, je treba omeniti spreminjanje pojmovanja kariere, saj gre za nagel razvoj pojmovanja delovne kariere. Slovenski psiholog E. Konrad (glej Tabela 4.1) je razlike med tradicionalnimi in novejšimi pojmovanji strnil v pet postavk (Konrad v Brečko 2006, 31):

Tabela 4.1: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere

Tradicionalna pojmovanja	Novejša pojmovanja
Zagotovljena popolna varnost.	Polna zaposlenost izgublja pomen.
Večina ljudi ima stabilno, enosmerno poklicno pot skozi vse življenje.	Poklicne poti postajajo čedalje bolj raznolike, neenakomerne in pretrgane.
Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	Pri razvoju kariere gre tudi za drugačne premike: stabilna, horizontalna, linearna in ciklična kariera.
Razvoj je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.	Učenje in spreminjanje potekata v vseh obdobjih in na vseh stopnjah kariere.
Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.	Razvoj kariere zadeva tudi družino in življenjske vloge zunaj zaposlitve.

Vir: Konrad v Brečko (2006, 20).

Tudi pri nas se nekaj strokovnjakov intenzivno in poglobljeno ukvarja s področjem kariere. Florjančič in Možina(1984) menita: »Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganja (delovnih)

rezultatov v delovni skupini oziroma organizaciji.« (Možina, Florjančič, Gabrijelčič 1984, 88)

Njuna teorija in opredelitev kariere je zanimiva, ker poudarja tri komponente razvoja kariere:

- **Strokovni vidik** je posameznikovo oblikovanje na podlagi izobraževanja, izbira poklica, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje, ki naj bi mu zagotavljalo napredovanje pri delu;
- **Osebnostni vidik** pojmuje kot razvoj osebnih lastnosti – vrednot, motivov, stališč in interesov, ki s sposobnostmi, znanjem in delovnimi dosežki sestavljajo celovito osebnost;
- **Delovni vidik** razumeta kot uveljavitev ali uspeh posameznika v stroki oziroma na določenem strokovnem področju in menita, da je to področje tudi delovna kariera. Ta vidik kariere je povezan le z neposrednim delom in delovnim okoljem (Možina, Florjančič, Gabrijelčič 1984, 89).

V 90-ih letih je kljub širokemu razumevanju razvoja kariere pri nas prevladovalo prepričanje, da je pojem kariera namenjen spreminjanju posameznikove poklicne vloge. Možina (1984) meni, da je kariera tesno povezana s poklicno oziroma strokovno vlogo posameznika, predvsem z njegovimi rezultati. Možina na tem mestu govori o delovni karieri posameznika. Gre za delo in delovne naloge, ki jih je opravljal posameznik, jih opravlja ali pa jih bo opravljal v prihodnje (Možina, Florjančič, Gabrijelčič 1984, 105).

Tudi novejši raziskovalci se nagibajo k opredelitvi kariere kot pretežno delovne poti posameznika. Lipičnik (1998) namreč meni, da je »posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v razne aktivnosti, tudi doživljanje kariere.« (Lipičnik 1998, 179)

Avtor prav tako ugotavlja, da se je definicija kariere pod različnimi vplivi spreminjala in se še spreminja. Po njegovem mnenju je »kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času.« (Lipičnik 1998, 180)

Brečko (2006) razume kariero kot »življenjsko in poklicno pot«. Kariera v širšem smislu torej zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njegovega osebnega razvoja (Brečko 2006, 33).

4.2.2 Osnovne oblike kariere

Na tri osnovne vzorce kariere je opozorila R. M. Kanter (1989), ki je uvedla in opisala naslednje vzorce kariere, ki jih imenuje »karierna logistika«:

- **Birokratska kariera** pomeni napredovanje v hierarhični strukturi organizacije. Gre za formalne premike od ene k drugi delovni nalogi;
- **Profesionalno kariero** zaznamuje predvsem znanje. Posamezniki, ki so se odločili za to obliko kariere, so cenjeni člani družbe – predvsem zaradi količine in vrste znanja, ki ga imajo;
- **Podjetniška kariera** je povezana predvsem z večjo odgovornostjo in povečevanjem moči (Kanter v Brečko 2006, 39; Kanter v Brečko 2003, 45).

Temeljne razlike med birokratsko, profesionalno in podjetniško kariero so prikazane v naslednji tabeli (glej Tabela 4.2):

Tabela 4.2: Značilnosti birokratske, profesionalne in podjetniške kariere

Birokratska kariera	Profesionalna kariera	Podjetniška kariera
Vertikalno napredovanje	Pokrivanje strokovnega področja	Oblikovanje novih izdelkov in ustvarjanje organizacijskih zmogljivosti.
Razvoj kariere – napredovanje	Enak naziv, toda ne status quo	Nobenih premikov navzgor ali navzdol
Formalni premiki od nižjega k višjemu položaju	Premik v karieri – prevzemanje večje odgovornosti, novi strokovni izzivi, reševanje novih in kompleksnejših problemov.	Kariera kot povečevanje moči – napredek pomeni, da se vidi »rast pod njimi«.
Višji naziv, druge naloge, sprememba delovnih skupin	Potreba po možnostih za razvoj	Veliko tveganje
Višji položaj – praviloma večje ugodnosti		Drugačne, predvsem nedenarne nagrade
Spodbude v zvezi s kariero, povezane s položajem v organizaciji		
Denarne ugodnosti in varnost zaposlitve		

Vir: Kanter v Brečko (2006, 42).

Pri razlagi pojma kariera se srečujemo še z notranjim in zunanjim vidikom kariere. Pojem zunanje in notranje kariere je uvedel Schein (1987) in ga opredelil kot:

»**Zunanja kariera (external career)** se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu. **Notranja kariera (internal career)** pa obsega sklop stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja v poklicu.« (Schein 1987, 10–11)

Podobno kot je razlikovanje med notranjo in zunanjo kariero, je tudi razlikovanje med subjektivno in objektivno kariero, ki prav tako izhaja iz tradicionalnega pojmovanja kariere. Weick in Berlinger (v Brečko 2006, 44) opredeljujeta **objektivno kariero** kot niz službenih položajev, sprememb v plači, formalnih statusov in nazivov. **Subjektivna kariera** pa je opredeljena z izkušnjami, ki jih imajo posamezniki na uradnih položajih.

Sodobnejše oblike kariere razlikujejo med **horizontalno** in **vertikalno kariero**. To razlikovanje se je uveljavilo predvsem na osnovi dejstva, da uspešna delovna kariera ne pomeni nujno napredovanja po vertikalni lestvici, ampak lahko pomeni tudi premike vstran. Drugi pomemben dejavnik, ki je vplival na razdelitev na vertikalno in horizontalno kariero, pa je pojav, da ne želijo vsi napredovati na vodstvene pozicije in da nekaterim pomeni uspeh ter napredovanje v karieri razvijanje lastnega strokovnega področja dela ali pa zamenjava vsebine dela oziroma poklica (Brečko 2006, 44).

Vertikalna kariera tako pomeni napredovanje po hierarhični lestvici organizacije oziroma družbeno priznanih položajev navzgor, **horizontalna kariera** na drugi strani pa predstavlja premik vstran, zamenjavo poklica v organizaciji (Brečko 2006, 44-45).

Različne opredelitve kariere, ki sem jih predstavila, so rezultat dinamičnega razvoja razmišljanja o karieri. Z razvojem družbe so se tudi opredelitve kariere spreminjale ter dobile drugačne značilnosti. To, kar je skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam kariere, je njeno bistvo: **razvoj in napredovanje** (Brečko 2006, 46).

Misel zadnjega poglavja bi lahko sklenila s tem, da ima vsako človeško bitje potrebo po razvoju in osnovni namen načrtovanja ter razvijanja kariere je torej razvijati se v življenju in poklicu. Karierni razvoj posameznika je povezan z njegovimi vrednotami in samopodobo. Izhodišče so torej posameznikova stališča in vrednote, ki jih je razvil v obdobju pred kariero ter v zgodnjem obdobju kariere, in ki vplivajo na njegove nadaljnje odločitve, povezane s kariero. Vrednota ni več redno delo, ampak delo, s katerim se lahko identificiramo, ki ustvarja in potrjuje našo podobo o sebi.

5 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA

5.1 Zgodovina zavoda

Sprva je bil Tovarniški dom zgrajen v interesu zgraditi mesto in zagotoviti prebivalcem mesta ustrezne življenjske pogoje. Direktorji in vodilno osebje so preko Železarne podpirali delovanje javnih zavodov, izgradnjo njihove infrastrukture in delovanje številnih kulturnih in športnih društev. V šestdesetih letih je tako Železarna sodelovala pri izgradnji mestnega stadiona ter Tovarniškega doma s pokritim bazenom, v sedemdesetih so uredili trim stezo ter smučišče v bližnjem kraju ter v osemdesetih športno-rekreacijski center. S tem so bili vzpostavljeni pogoji za doseganje vrhunskih športnih rezultatov. Prva leta so imeli veljavo zimski športi, v šestdesetih letih so prišle v ospredje igre z žogo, v sedemdesetih so uspehe dosegali plavalci, igralci namiznega tenisa in odbojke, v osemdesetih se je uveljavila ekipa karateja. Na robu mesta je Tovarniški dom za tri desetletja postal središče družbenega dogajanja v mestu. Železarna je delovanje športnih in kulturnih društev podpirala na najrazličnejše načine. V okviru sindikata je delovala komisija za kulturo, v sedemdesetih letih tudi komisija za informiranje in kulturno izobraževanje. V prvih povojnih letih je ustanova želela »približati umetnost delovnim ljudem in vzgajati smisel za občutek lepote in umetnosti nasploh« (Oder 2012, 36). Vse od leta 1964 je Železarna podpirala mednarodni kiparski simpozij Forma viva in nastale so jeklene in železne skulpture, ki so oblikovale urbani prostor mesta. Mesto je na sedmih simpozijih med letoma 1964 in 1989 dobilo 30 umetniških del 30 umetnikov iz 15 držav, ki danes na galeriji na prostem predstavljajo izjemen pregled sodobne svetovne kiparske ustvarjalnosti v drugi polovici 20. stoletja (Oder 2012, 37).

5.2 Sedanjost zavoda

5.2.1 Namen in poslanstvo zavoda

Namen in poslanstvo zavoda danes je zagotavljanje razvoja kakovostnih vsebin s področja kulture, športa, turizma in mladinskih dejavnosti ter učinkovitejša organizacija in spodbujanje dejavnosti na teh področjih s ciljem dvigniti kakovosti življenja v občini ter omogočiti boljšo prepoznavnost občine, kraja in celotne doline. Zavod usklajuje skupne aktivnosti pri organizaciji, razvoju, promociji in trženju kulturne, športne in turistične ponudbe ter mladinskih dejavnosti v občini. Javni zavod spremlja, spodbuja,

posreduje, organizira in izvaja kulturne, športne, turistične in mladinske dejavnosti, prireditve in tekmovanja, zbira in posreduje informacije o kulturnem, športnem in turističnem dogajanju ter mladinski dejavnosti v občini ter izvaja informacijsko-organizacijsko podporo turistični dejavnosti ter upravlja, vzdržuje in trži javno infrastrukturo na področju kulture, športa, turizma in mladinskih dejavnosti. Prav tako vzpostavlja partnerstvo med izvajalci kulturnih, športnih in mladinskih dejavnosti s šolstvom, civilno družbo in gospodarstvom, predvsem na področju razvoja turizma in nenazadnje nudi tudi strokovno, tehnično in organizacijsko pomoč ter svetovanje organizacijam, ki izvajajo kulturne, športne, turistične in mladinske dejavnosti (Poslovno poročilo javnega zavoda 2016, 3-6).

5.2.2 Področja delovanja zavoda

Zavod deluje na štirih temeljnih področjih, in sicer na področju športa, kulture, mladine ter turizma, ki se med seboj seveda prepletajo in tako tvorijo celoto delovanja zavoda. V nadaljevanju vam želim predstaviti nekaj značilnosti za vsako izmed področij delovanja zavoda.

Športni center je eden izmed redkih športno-turističnih območij, ki povezuje tako letni kot zimski turizem. Obsega športna igrišča za več kot 20 športnih panog vseh kategorij in omogoča izvedbo državnih ter mednarodnih tekmovanj in prireditev. Športni objekti, ki jih ima v upravljanju zavod, so v lasti občine ter Ministrstva za šolstvo in šport. Prioritetno so objekti Športnega centra namenjeni izvajanju letnega programa športa klubov in redni dejavnosti šol. Preostale proste kapacitete uporabljajo zaposleni v podjetjih, občani, mladina ter drugi uporabniki v namen rekreacije (Poslovno poročilo javnega zavoda 2016, 6-11).

Dvorane kulturnega centra nudijo obiskovalcem spremljanje kulturnih in drugih prireditev. Namenjene so predvsem izvedbi otroških, gledaliških ter glasbenih abonmajev, različnih predstav, srečanj, sprejemov ter razstavam različnih razstavljalcev različnih zvrsti. V dvoranah pa se izvajajo tudi vse prireditve občinskega značaja (Poslovno poročilo javnega zavoda 2016, 12-21).

Področje mladine in turizma se osredotoča predvsem na delovanje Mladinskega hotela Punkl, ki razpolaga z osmimi sobami. Namenjen je predvsem nudenju prenočišča tujim in domačim turistom, zaključenim skupinam, pripravam športnikov ter izvedbi različnih

delavnic, predstavitev in posvetov (Poslovno poročilo javnega zavoda 2015, 22-26; Spletna stran javnega zavoda).

Turističnoinformacijski center je neprofitna ustanova, ki skrbi za pospeševanje razvoja podjetniških dejavnosti v mestu in za povezovanje turizma z razvojem podeželja. V turističnoinformacijskem centru se lahko pridobijo informacije o naravni in kulturni dediščini območja, možnostih namestitve, raznih dogodkih in prireditvah, ponudbi domačih in tipičnih izdelkov območja ter ponudbi območja občine. Turističnoinformacijski center prav tako pripravlja in organizira prireditve občinskega značaja, komunicira z vsemi društvi v občini, ki sodelujejo na prireditvah. Sodeluje z vsemi turističnimi ponudniki občine, vrtci in osnovnimi šolami, ki so vključeni v projekte, povezane s turizmom. Prav tako pa obvešča medije o dogodkih in prireditvah v občini (Poslovno poročilo javnega zavoda 2015, 27-28).

5.2.3 Vizija in cilji zavoda

Zavod je organizacija, ki ima zdrave temelje in evropsko naravnano miselnost. V regiji pomeni simbol za športno, kulturno in mladinsko udejstvovanje. Je organizacija, ki razvija polje turizma in nudi občanom ter tudi širše kakovostne vsebine in skrbi za medgeneracijski razvoj prebivalstva v regiji. Osnovna naloga vodstva in zaposlenih je omogočiti ljudem zdravo, kvalitetno in aktivno življenje. Naloga se uresničuje z bogatim znanjem s področja športa in kulture ter dobro razvejano in ohranjeno infrastrukturo. Strateški cilj zavoda je do leta 2022 razviti moderen športno-rehabilitacijski turizem v občini (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

Ključni ukrep novega vodstva za doseg svojih ciljev je finančna stabilizacija zavoda. Med ključne ukrepe spada tako racionalizacija poslovanja, v sklopu katere je potrebno finančno plat zavoda umestiti v meje dovoljenega in takoj pričeti z vsemi možnimi ukrepi z namenom, da se raven odhodkov zmanjša na raven prihodkov ter se prične z ustvarjanjem presežkov prihodkov nad odhodki. Cilji na tem področju so postavljeni tako kratkoročno kot dolgoročno. Kratkoročno se cilji nanašajo predvsem na revizijo stroškov v smeri racionalizacije poslovanja, pripravo predlogov poplačil dolgov največjim upnikom, pripravo predlogov dolgoročnih rešitev pri sanaciji obveznosti do dobaviteljev, povabilo gospodarstva v nadzorne organe in vzpostavitev javno-zasebnih partnerstev ter priprava predlogov za gospodarstvo, s katerimi bi povečali prihodke. Dolgoročni cilji zajemajo vzpostavitev novih produktov, ki bodo umeščeni v obstoječo

infrastrukturo in bodo vplivali na povečanje prihodkov ter nove investicije v infrastrukturo, ki bodo vplivale na zmanjšanje odhodkov (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

Zavod ima tudi več možnosti za vzpostavitev dobre gostinske ponudbe, saj razpolaga s sodobnim gostinskim lokalom v sklopu recepcije wellnesa Športnega centra. Potrebno je zgraditi priložnost na vseh nivojih in ustvariti novo ponudbo ter na ta način povečati prihodke, s katerimi bo zavod lahko vlagal v vse ostale aktivnosti (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

Izgradnja sodobnega zdravstvenega centra je prav tako eden izmed ciljev novega vodstva, s katerim bi obstoječim prostorom dali dodano vrednost. Zavod s svojim okoljem sicer že ima vso temeljno infrastrukturo, ki jo takšen center potrebuje. Potrebno bi jo bilo le še nadgraditi, obnoviti oziroma urediti. Center bi zajemal zdravstvene ekipe, ki bi jih sestavljali fizioterapevti, kineziologi, športni učitelji, delovni terapevti in maserji ter v nadaljnjem razvoju zdravniki specialisti, fiziatři, ortopedi ter nevrokirurgi. Prav tako bi zavod zajemal rehabilitacijski fitnes studio, prostore za terapijo, masažne prostore in najsodobnejšo opremo, s katero bi zagotavljali najboljše terapije. Pomemben del zdravstvene dejavnosti bi se tako izvajal v sklopu sodobno opremljenega oddelka za rehabilitacijo športnikov. Tukaj gre za veliko poslovno priložnost, saj je v našem kraju vedno več vrhunskih športnikov in tistih, ki se s športom ukvarjajo rekreativno, ni pa prave ponudbe, ki bi na enem mestu zajemala vse to, kar športniki potrebujejo (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

Vizija novega zavoda se osredotoča tudi na kulturno področje, saj je to področje po mnenju novega vodstva eno izmed bolj delikatnih. Medtem ko številni posamezniki govorijo in mislijo, da kultura zgolj porablja denar in ne ustvarja dodane vrednosti, kulturniki ščitijo svoje področje in tarnajo nad zmanjševanjem sredstev. Vsekakor gre za dejstvo, da je kulturo v osnovi potrebno razumeti in da je kultura tista, ki daje dodano vrednost kraju in skrbi za razvoj mentalnega zdravja ljudi. Dobrega programa razvoja zavoda si novo vodstvo ne predstavlja brez dobro razvite kulturne panoge, saj je kultura tista, ki nudi podporne dejavnosti ter dela kraj, v katerem živimo in želimo razvijati turizem privlačen, pester in zanimiv (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

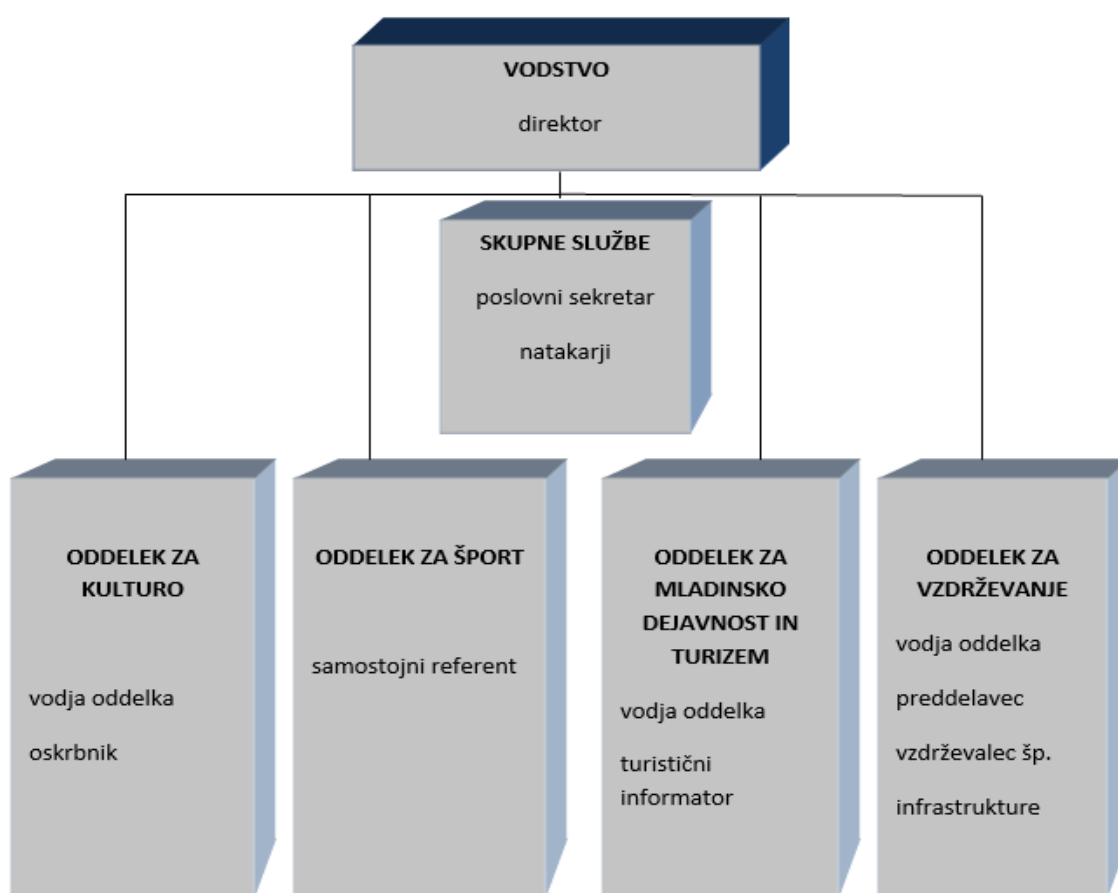
Področje mladine v občini predstavljajo štiri posamezne institucije. Vse se na eni strani ukvarjajo s problemom financiranja in na drug strani s pomanjkanjem kadrov, ki bi

skrbeli za podmladek in razvoj področja. Vizija novega vodstva na tem področju je uskladiti program in ga prilagoditi strategiji, uskladiti dejavnosti in programe, da ne prihaja do prekrivanja, temveč do sodelovanja in razvoja, skrbeti za področje mladine, mladinski turizem in Mladinski hotel, pridobiti pomembne mladinske projekte nazaj v občino, ki mora postati središče, zgraditi okolje, ki bo mladim prijazno, skrbeti za vračanje mladine nazaj v domače okolje ter skrbeti za razvoj mladinskih podjetij oziroma zgraditi okolje, v katerem bodo mladi lahko razvijali svoj potencial (Strateški načrt javnega zavoda 2016).

Na osnovi ciljev in vizije javnega zavoda se je oblikoval organigram javnega zavoda ter sistemizacija delovnih mest, ki ju predstavljam v nadaljevanju (glej Slika 5.1 in Tabela 5.1):

Slika 5.1: Organigram javnega zavoda

Javni zavod vodi direktor z vsemi pooblastili. Direktor zavoda odgovarja 11-članskemu svetu zavoda, ki ga za določeno mandatno obdobje izbere ustanoviteljica. Direktor zavoda vodi in usmerja delo v vseh oddelkih zavoda ter razporeja in določa naloge skupnih služb. Skupne službe, poleg svojega področja dela, nudijo pomoč pri izvedbi nalog in projektov vsem drugim oddelkom javnega zavoda. Vsakega izmed oddelkov vodi vodja oddelka, ki razporeja naloge delavcem, ki spadajo v oddelk. Oddelki in s tem tudi zaposleni zaradi narave dela javnega zavoda med seboj nenehno sodelujejo, saj se prepletajo tudi vsa področja delovanja zavoda.



Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest (2016).

5.2.4 Sistemizacija delovnih mest zavoda

Zavod zaposluje dvanajst (12) redno zaposlenih delavcev (glej Tabela 5.1):

Tabela 5.1: Sistemizacija delovnih mest javnega zavoda

Naziv	Število izvajalcev
direktor	1
poslovni sekretar	1
natakar	2
oskrbnik	1
samostojni referent	1
vodja oddelka kulture	1
turistični informator	1
vodja oddelka za mladinsko dejavnost in turizem	1
predelavec	1
vodja oddelka vzdrževanja	1
vzdrževalec športne infrastrukture	1
Skupaj	12

Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest (2016).

Javni zavod zaposluje 12 redno zaposlenih delavcev. 11 redno zaposlenih delavcev opravlja delo za polni delovni čas, ena oseba pa je zaposlena za polovični delovni čas – tj. oseba, ki opravlja delo vzdrževalca športne infrastrukture.

Javni zavod vodi **direktor** javnega zavoda s formalno dokončanim magisterijem. Direktor zastopa in predstavlja zavod ter organizira in vodi njegovo delo ter poslovanje, izdaja splošne akte zavoda in akte v posamičnih zadevah. Direktor svetu zavoda predlaga v potrditev letne programe dela zavoda ter finančne načrte in poročila. Prav tako zagotavlja pogoje za uresničitev ciljev zavoda, ki so določeni v aktu o ustanovitvi zavoda, dolgoročni strategiji razvoja in letnih programih dela zavoda (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Skupne službe skrbijo za nemoteno delo celotnega zavoda in s tem vseh oddelkov. Pod skupne službe spada delovno mesto **poslovnega sekretarja** s formalno dokončano visoko stopnjo izobrazbe. Poslovni sekretar samostojno načrtuje, organizira in vodi delovne procese v pisarni tajništva direktorja, pomaga vodstvu zavoda pri izvrševanju različnih operativnih nalog, skrbi za komunikacijo s ključnimi strankami, pripravlja pomembne baze podatkov, skrbi za nemoteno izvajanje procesov v drugih delih zavoda ter pripravlja poročila in podatke za nadaljnjo uporabo (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

V sklopu skupnih služb sta zaposleni tudi dve osebi s formalno dokončano srednjo poklicno izobrazbo in opravljata delo **natakarjev** ter s tem skrbita za strežbo pijač in drugih artiklov, skrbita za nemoteno delo v gostinskih lokalih, ki so v lasti zavoda, vzdržujeta red in čistočo v gostinskih lokalih, prevzemata material v skladišča ter opravljata delo receptorja v sklopu bazenskega centra s savnami (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Zavod je, kot sem že predstavila, razdeljen na 4 temeljna področja dela oziroma notranje organizacijske enote oziroma oddelke.

Oddelek kulture vodi vodja oddelka za kulturo s formalno dokončano visoko stopnjo izobrazbe. Vodja oddelka kulture vodi in organizira delovni proces na področju kulture, sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami zavoda, skrbi za komunikacijo s ključnimi partnerji, samostojno oblikuje sistemske rešitve, nadzoruje dela v oddelku ter skrbi za zakonito delo oddelka. Vodja oddelka kulture planira in izvaja kulturne in turistične prireditve zavoda ter spremlja področja razpisov in iskanje možnosti za pridobivanje nepovratnih sredstev na področju kulture (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Samostojni referent vodi oddelek za šport. Gre za osebo s formalno dokončano višjo stopnjo izobrazbe. Samostojni referent skrbi za dokumentacijo obratovanja, inšpekcijskih služb ter obratovalnih dovoljenj, izvaja pomoč na področju načrtovanja investicij ter izdelavi projektnih nalog, skrbi za nadzor projektov in nudi pomoč pri izvajanju projektov. Ta oseba prav tako koordinira in pripravlja urnike za izvajanje potreb letnega programa športa občine ter pripravlja in ureja vso ostalo dokumentacijo, ki je potrebna za izvajanje ukrepov na področju varstva pri delu, sodeluje pri pripravi dokumentacije za namene izvedbe razpisov ter nemoteno delovanje zavoda (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Vodja oddelka za mladinsko dejavnost in turizem vodi področje mladine in turizma. Za opravljanje tega položaja je zahtevana formalno dokončana visoka stopnja izobrazbe. Odgovorna oseba s tega področja pripravlja in organizira sestanke, vodi evidence, izvaja naloge s področja javnih naročil, pripravlja in sodeluje pri pomembnih vsebinah dela zavoda, oblikuje in izvaja promocijske aktivnosti ter programe, posreduje informacije o dogodkih in prireditvah, sodeluje z nosilci turistične in gostinske ponudbe občine ter širše okolice, organizira lokalno turističnovodniško službo ter se povezuje z

nosilci turistične ponudbe na lokalnem, regionalnem in državnem nivoju (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Vodja oddelka vzdrževanja vodi in organizira delo tega oddelka, nadzoruje delo v oddelku, skrbi za nemoteno izvajanje vzdrževalne službe, nudi pomoč športnim kolektivom, kulturnim društvom in ostalim organizacijam, ki sodelujejo z zavodom. Prav tako služi kot podpora drugim organizacijskim enotam zavoda. Za to delovno mesto je zahtevana formalno dokončana visoka stopnja izobrazbe (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Turistični informator opravlja naloge v sklopu oddelka za mladinsko dejavnost in turizem. Oseba na tem delovnem mestu ima formalno dokončano višjo stopnjo izobrazbe. Turistični informator vodi področje turizma v okviru delovanja zavoda in turističnoinformacijskega centra ter trgovinske dejavnosti, posreduje turistične in splošne informacije ter promocijska gradiva, izvaja rezervacije v sklopu organiziranja in prodaje turističnih storitev, koordinira izobraževanje novih in obstoječih turističnih vodnikov, skrbi za vsebinsko pripravo turističnih programov, sodeluje z organizatorji potovanj, turističnimi agencijami in drugimi institucijami doma in v tujini ter informira javnost in organizira promocijske aktivnosti občine (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Preddelavec, oskrbnik ter vzdrževalec športne infrastrukture opravljajo skoraj identične delovne naloge, vendar oskrbnik skrbi za objekte na področju kulture, preddelavec in vzdrževalec športne infrastrukture pa za objekte, ki spadajo pod druge oddelke javnega zavoda. Oskrbnik in preddelavec opravljata delo s polnim delovnim časom, medtem ko je vzdrževalec športne infrastrukture zaposlen za polovični delovni čas. Za vsa tri delovna mesta je zahtevana formalno dokončana srednja poklicna izobrazba. Zahtevana dela, ki jih te osebe opravljajo v sklopu svojih delovnih nalog, so spremljanje stanja ter obveščanje o stanju objektov, naprav, poslovnih prostorov ter prevoznih sredstev, opravljanje tekočih vzdrževalnih del na objektih, napravah, prostorih in prevoznih sredstvih ter skrb za pripravo športnih ter kulturnih objektov in poslovnih prostorov (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 2016).

Zavod redno sodeluje tudi s sedmimi zunanjimi sodelavci na različnih področjih delovanja zavoda. Ena zunanja sodelavka vodi službo računovodstva, trije zunanji sodelavci opravljajo dela reševalcev iz vode, dve zunanji sodelavki opravljata dela na

področju recepcije, eden izmed zunanjih sodelavcev pa skrbi za urejenost zunanjih objektov javnega zavoda.

Poleg zunanjih sodelavcev javni zavod preko študentskega dela sodeluje s petimi študenti. Eden izmed njih opravlja delo reševalca iz vode, ostali štirje pa opravljajo delo natakarjev v času večjih potreb po tem delu v namen izvedbe različnih prireditev in pogostitev, ki jih izvaja javni zavod.

Naloge in delovanje vseh temeljnih področij javnega zavoda ter vseh delovnih mest se med seboj prepletajo. Iz tega vidika bi bilo nujno dobro razumevanje zaposlenih, zaupanje, sodelovanje ter učinkovito posredovanje informacij za izvedbo zadolžitev in nalog, tako s strani samega vodstva kot vseh vodij posameznih oddelkov javnega zavoda.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Načrt izvedbe empirične raziskave

Raziskovanja socialnega kapitala v javnem zavodu sem se lotila, ker me je zanimala stopnja socialnega kapitala, ki sem ga merila z zaupanjem, ter socialnih vezi med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti. Prav tako me je zanimalo poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost redno zaposlenih delavcev javnega zavoda, njihovih zunanjih sodelavcev ter študentov za doseg ciljev javnega zavoda v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

Izvedba ankete je temeljila na petih korakih (glej Slika 6.1):

Slika 6.1: Izvedba empirične raziskave

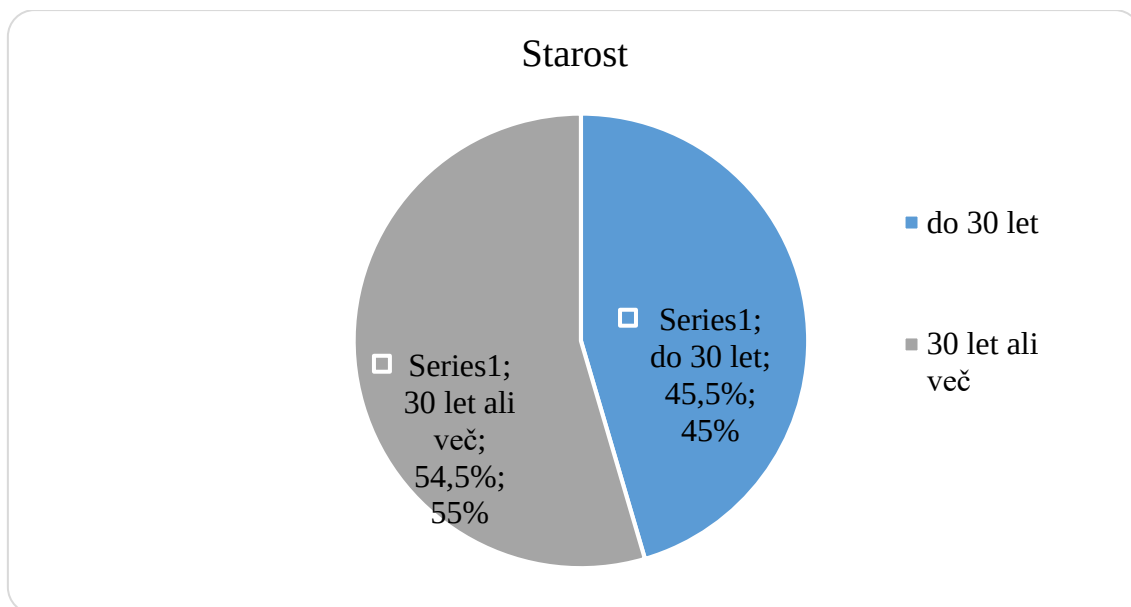


6.2 Predstavitev raziskovalnega vzorca

Raziskava se je izvajala izključno v javnem zavodu. Raziskovalni vzorec vključuje redno zaposlene delavce javnega zavoda vključno z direktorjem. V vzorec sem vključila tudi sedem stalnih zunanjih sodelavcev ter pet študentov, ki z javnim zavodom sodelujejo na različnih področjih dela. Skupaj naj bi vzorec anketiranih vključeval 24 oseb, vendar sta dva redno zaposlena delavca javnega zavoda sodelovanje v anketi odklonila zaradi delikatnosti vprašanj. Vzorec anketiranih je tako temeljil na 22 anketiranih osebah. Pri analizi podatkov vzorca anketiranih nisem ločevala na redno zaposlene delavce javnega zavoda ter ostale, saj sem, glede na dobro poznavanje delovnega okolja, značilnosti ter naravo dela udeležencev, predvidevala, da statistično značilnih razlik med udeleženci ni. Predvidevanja sem potrdila tudi z izvedbo bivariantne statistične analize glede na obliko zaposlitve, ki je natančneje predstavljena v PRILOGI B.

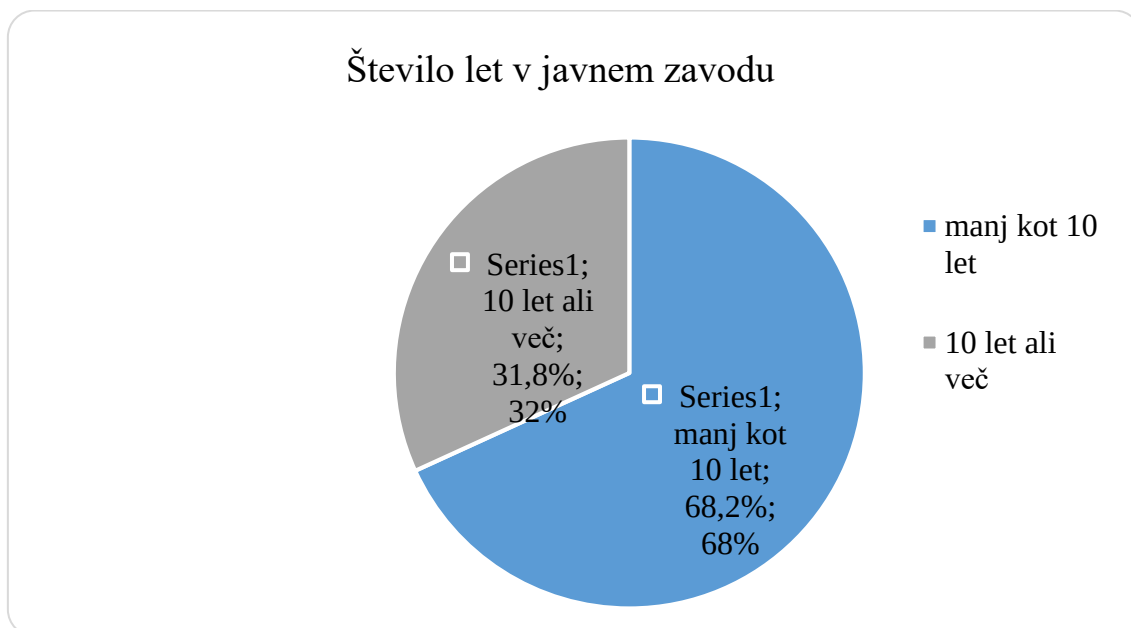
Kot sem že omenila, je skupaj v anketi sodelovalo 22 anketirancev. Od tega jih je bilo 45 % starih do 30 let in 55 % starih 30 let ali več (glej Graf 6.1):

Graf 6.1: Starost anketirancev



Kar 68 % anketirancev je zaposlenih v javnem zavodu manj kot 10 let, 32 % pa jih je zaposlenih v javnem zavodu 10 let ali več (glej Graf 6.2):

Graf 6.2: Število let v javnem zavodu



V javnem zavodu je 45 % oseb redno zaposlenih, 55 % oseb javnega zavoda pa je zunanjih sodelavcev oziroma študentov, ki z javnim zavodom sodelujejo na različnih področjih dela (glej Graf 6.3):

Graf 6.3: Oblika zaposlitve v javnem zavodu



6.3 Predstavitev anketnega vprašalnika

Vprašanja so bila zastavljena na podlagi teorije, ki sem jo obdelala v teoretičnih izhodiščih diplomskega dela. Ideje za pripravo anketnega vprašalnika sem črpala iz obstoječe literature in teoretičnih izhodišč številnih avtorjev. Podatki, ki sem jih uporabila za empirični del naloge, so primarni, pridobljeni z izvedbo lastne ankete. Zastavila sem 5 trditev na temo socialnega kapitala, ki sem ga merila z zaupanjem, 5 trditev na temo socialnih vezi ter 9 trditev na temo pomembnosti ciljev organizacije v primerjavi z lastnim kariernim razvojem redno zaposlenih delavcev, zunanjih sodelavcev ter študentov javnega zavoda. V zadnjem delu anketnega vprašalnika so bila trditvam dodana tudi 4 vprašanja, pri katerih so lahko anketiranci izrazili svoje mnenje in so se nanašala na posamezne hipoteze diplomskega dela:

- Ali menite, da v vašem javnem zavodu prevladuje zaupanje ali nezaupanje med sodelavci? Zakaj? Prosim, navedite primer.
- Ali menite, da so med različnimi skupinami zaposlenih stiki šibki? Zakaj?
- Ali lahko svoje cilje uresničujete preko ciljev javnega zavoda? Pojasnite!

- Pojasnite trditev, da zaposlenim cilji javnega zavoda pomenijo več kot njihovi lastni cilji!

Postavila pa sem tudi 3 vprašanja, ki so se nanašala na demografske podatke zaposlenih delavcev, zunanjih sodelavcev ter študentov javnega zavoda.

Anketa je bila zastavljena tako, da so anketiranci lahko izbirali med določenimi trditvami:

- na lestvici od 1 do 5, pri čemer je vrednost 1 pomenila »SE NE STRINJAM« in vrednost 5 »SE STRINJAM«;
- izražanje lastnih mnenj.

Prvi del anketnih vprašanj se nanaša na splošne demografske podatke o zaposlenih. V ta del anketnega vprašalnika sem vključila **starost, število let v javnem zavodu ter obliko zaposlitve v javnem zavodu.**

Drugi del anketnega vprašalnika se osredotoča na raziskavo o tem, kakšna je stopnja socialnega kapitala v javnem zavodu. Namen tega dela vprašalnika je bil potrditi oziroma ovreči prvo hipotezo diplomskega dela – **H1: Zavod razpolaga z nizko stopnjo socialnega kapitala zaposlenih.** To hipotezo sem merila z zaupanjem. V sklopu »Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu« sem se osredotočila na pet temeljnih trditev:

- Svojim najožjim sodelavcem v svojem oddelku lahko zaupam.
- Zaupam lahko tudi sodelavcem iz drugih oddelkov javnega zavoda.
- Vsem ljudem, s katerimi sodelujem v javnem zavodu, lahko zaupam.
- Svojim najožjim sodelavcem ter sodelavcem iz drugih oddelkov zaupam tudi osebne stvari.
- V javnem zavodu cenimo zaupanje med zaposlenimi.

Ines Cajnikar (2012) je v svojem magistrskem delu z naslovom »Vpliv kulturnega in socialnega kapitala zaposlenih na uspešnost organizacije« stopnjo socialnega kapitala merila z zaupanjem (Cajnikar 2012). Prav tako je Marjeta Kopar (2010) v svojem specialističnem delu z naslovom »Zaupanje kot ključna vrednota v sodobni organizaciji« merila zaupanje na različnih področjih delovanja organizacije (Kopar 2010, 72-76). Stopnjo socialnega kapitala je Katja Prevodnik (2008) v svojem diplomskem delu z naslovom »Merjenje socialnega kapitala« merila z zaupanjem med ljudmi, bližnjimi ter sodelavci (Prevodnik 2008). Na osnovi pregleda različnih raziskav

s področja socialnega kapitala sem izbrala sklop petih trditev s področja zaupanja, s katerimi sem izmerila stopnjo socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu.

Tretji del anketnega vprašalnika se nanaša na socialne stike med zaposlenimi javnega zavoda, njihovimi zunanji sodelavci ter študenti. Namen petih trditev sklopa »Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu« je bil potrditi oziroma ovreči drugo hipotezo diplomskega dela – **H2: Med zaposlenimi v zavodu prevladujejo šibke socialne vezi:**

- S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov imam stike le glede obveznih službenih zadev.
- S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o problemih v zvezi z delom.
- S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o osebnih stvareh.
- S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se družim tudi v prostem času.
- Največ stikov poleg stikov z družinskimi člani in prijatelji imam s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov.

Andreja Črnigoj (2007) je v svojem diplomskem delu z naslovom »Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji« socialne vezi merila med drugim tudi s socialnimi stiki med sodelavci v proučevani organizaciji (Črnigoj 2007, 99-105). Prav tako je Robert Cmiljanič (2012) v svojem magistrskem delu z naslovom »Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu« meril stopnjo socialnih vezi v javnem zavodu, s stiki med sodelavci v javnem zavodu (Cmiljanič 2012, 107-115). Iz predlogov raziskav, ki so merile stopnjo socialnih vezi s socialnimi stiki, sem na osnovi sklopa petih trditev o socialnih stikih merila stopnjo socialnih vezi redno zaposlenih delavcev, zunanjih sodelavcev ter študentov javnega zavoda. S temi trditvami sem želela ugotoviti, kakšne socialne vezi prevladujejo med zaposlenimi, in ali so socialne vezi med zaposlenimi trdne ali šibke.

Četrty del anketnega vprašalnika se osredotoča na karierni razvoj. Z 9 temeljnimi trditvami, ki se navezujejo na »poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda«, sem skušala potrditi

oziroma ovreči tretjo temeljno hipotezo diplomskega dela – **H3: Zaposlenim v zavodu je bolj kot doseganje ciljev zavoda, pomemben njihov lastni karierni razvoj:**

- Zaposleni si prizadevamo za doseg ciljev zavoda.
- Zaposleni med seboj sodelujemo z namenom, da bi bili cilji javnega zavoda doseženi.
- Zaposleni se vedno prilagajmo ciljem javnega zavoda.
- Zaposleni cilje zavoda sprejemamo kot svoje lastne cilje.
- Zaposlenim je bolj kot doseganje ciljev zavoda pomemben njihov lastni uspeh na delovnem mestu.
- Zaposleni ne sodelujejo med seboj za doseg ciljev zavoda, ampak skrbimo vsak le za svoj delovni položaj.
- Delo drugih sodelavcev me ne zanima, zanima me le uspešnost mojega dela oz. delovnega položaja.
- Za doseg ciljev zavoda ne bi bil(-a) pripravljen(-a) žrtvovati svojega prostega časa.
- Na delovnem mestu ne želim napredovati, če to pomeni več prilagajanja, odgovornosti in dela.

Klavdija Lipovec (2008) je v svojem diplomskem delu z naslovom »Socialni kapital v organizaciji« v raziskavo o socialnem kapitalu v organizaciji vključila trditve, povezane s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije (Lipovec 2008, 56-59). Iz predloga te raziskave sem oblikovala devet trditev, s katerimi sem preverila poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

Anketni vprašalnik se nahaja v PRILOGI A.

6.4 Statistična analiza

V tem poglavju predstavljam rezultate ankete in empirične raziskave. Podatke sem skušala prikazati čim bolj transparentno. Prvi prikaz podatkov se osredotoča na temo socialnega kapitala, ki sem ga merila z zaupanjem. Naslednji prikaz podatkov so podatki o socialnih vezeh med zaposlenimi, njihovimi zunanji sodelavci ter študenti. Nadalje so predstavljeni podatki o poznavanju in pomembnosti ciljev zavoda redno zaposlenim delavcem javnega zavoda, njihovim zunanjim sodelavcem ter študentom in

njihova prizadevanja za doseg teh ciljev v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem. V sklopu prikaza teh podatkov sem povzela tudi mnenja, ki so jih zaposleni delavci javnega zavoda, zunanji sodelavci ter študenti izrazili z odgovori na 4 odprta vprašanja, ki so se nanašala na postavljene hipoteze diplomskega dela. Od redno zaposlenih delavcev jih je bilo pripravljenih odgovoriti na ta del anketnega vprašalnika le 18,2 % redno zaposlenih delavcev javnega zavoda, torej 4 osebe. Ključne odgovore anketirancev sem vključila v predstavitev statistične analize za posamezen sklop, ki jih predstavljam v nadaljevanju, natančneje pa so predstavljeni v PRILOGI C.

6.4.1 Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu

Največ, 54,5 %, anketirancev je strinjanje s trditvijo, ki pravi »svojim najožjim sodelavcem v svojem oddelku lahko zaupam«, označilo s 4, kar predstavlja precej visoko zaupanje. 40,9 % anketirancev je strinjanje s trditvijo, ki pravi, da lahko zaupajo tudi sodelavcem iz drugih oddelkov javnega zavoda, označila z 2, kar pomeni, da jim ne morejo preveč zaupati. Eden izmed anketiranih meni, da *»prevladuje nezaupanje zaradi različnih karakternih lastnosti ljudi, zaradi konkurenčnosti dela ter delno zaradi osebnih zamer in obrekovanj ter vmešavanja zunanjih ljudi v delovanje zavoda«*, drugi izmed anketiranih je poudaril, da je med zaposlenimi veliko dvoličnosti, in sicer *»zaposleni niso dovolj odkriti, da bi javno izražali svoja mnenja. Raje ga izražajo za hrbtom. Če je le mogoče za svoje napake okrivijo druge sodelavce.«* Tretji izmed anketiranih meni, da *»gre za dolgoletno borbo za obstoj, predvsem v smislu »boja« za boljše delovno mesto ter ohranitev delovnega mesta. V tem primeru so zaposleni pripravljeni narediti vse, da svoje delovno mesto izboljšajo in ohranijo v škodo drugega sodelavca.«* Zadnji izmed anketiranih je poudaril, da *»med zaposlenimi prevladuje nezaupanje, saj preveč zaupnih informacij odteka. Poleg tega pa so te informacije vedno izkrivljene.«* 45,5 % anketirancev je z 2 označilo strinjanje, glede zaupanja ljudem, s katerimi sodelujejo v javnem zavodu, kar predstavlja nizko zaupanje tistim, s katerimi v zavodu sodelujejo. To dejstvo potrjujejo tudi prej predstavljena mnenja zaposlenih javnega zavoda. Da lahko svojim najožjim sodelavcem zaupajo tudi osebne stvari, se ne strinja 63,6 % vprašanih, kar je še dodatna potrditev, da zaupanja v javnem zavodu ni. Da v javnem zavodu cenijo zaupanje med zaposlenimi, pa se strinja 40,9 % anketirancev. V sklopu prikaza teh rezultatov bi želela izpostaviti, da prav nihče izmed anketiranih nobene izmed trditev ni označil z vrednostjo 5 »se strinjam« (glej Tabela 6.1):

Tabela 6.1: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu«

Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu		1 Se ne strinjam.	2	3 Niti se ne strinjajo niti se strinjajo.	4	5 Se strinjam.	Skupaj
Svojim najožjim sodelavcem v svojem oddelku lahko zaupam.	f	2	3	5	12	0	22
	f %	9,1 %	13,6 %	22,7 %	54,5 %	0,0 %	100 %
Zaupam lahko tudi sodelavcem iz drugih oddelkov javnega zavoda.	f	2	9	7	4	0	22
	f %	9,1 %	40,9 %	31,8 %	18,2 %	0,0 %	100 %
Z vsemi ljudmi, s katerimi sodelujem, v javnem zavodu lahko zaupam.	f	4	10	6	2	0	22
	f %	18,2 %	45,5 %	27,3 %	9,1 %	0,0 %	100 %
Svojim najožjim sodelavcem ter sodelavcem iz drugih oddelkov zaupam tudi osebne stvari.	f	5	14	3	0	0	22
	f %	22,7 %	63,6 %	13,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
V javnem zavodu cenimo zaupanje med zaposlenimi.	f	2	5	6	9	0	22
	f %	9,1 %	22,7 %	27,3 %	40,9 %	0,0 %	100 %

Iz predstavljenih rezultatov v tekstu in tabeli lahko oblikujem trditev, da je zaupanje znotraj javnega zavoda nizko. Na osnovi tega lahko rečem, da je ob pomanjkanju zaupanja med redno zaposlenimi delavci, zunanjimi sodelavci ter študenti tudi stopnja socialnega kapitala nizka.

6.4.2 Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu

68,2 % vprašanih je strinjanje s trditvijo, ki pravi, da imajo s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov stike le glede obveznih službenih zadev, označila s 4, kar pomeni, da je strinjanje s to trditvijo visoko. 63,6 % vprašanih se strinja (odgovor 4), da se s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov pogosto pogovarjajo o problemih v zvezi z delom. Da se s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov pogosto pogovarjajo o osebnih stvareh, se ne strinja (odgovor 2) 77,3 % vprašanih. Prvi izmed anketiranih je poudaril, da ima s svojimi sodelavci stike le glede obveznih službenih zadev, drugače pa z njimi nima stikov. Mnenja je, da so stiki šibki zaradi nezaupanja na osnovi slabih izkušenj iz preteklosti. *»Zaupanje v mojem primeru obstaja le do določenih redkih oseb.«* Drugi izmed anketiranih se prav tako strinja, da so stiki med sodelavci šibki. 54,5 % je strinjanje s trditvijo »s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se družim tudi v

prostem času« ocenilo z 2, kar pomeni, da se ne družijo tudi v prostem času. Tretji anketiranec je poudaril, da »svojim sodelavcem ne zaupam in se tudi nimam želje družiti z njimi razen, če to zahtevajo delovne obveznosti«. 50 % jih je strinjanje z 1 (se ne strinjam) ocenila z 2,45 %, in sicer pri trditvi, ki pravi, da imajo največ stikov poleg stikov z družinskimi člani in prijatelji s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov. Četrty anketiranec pa je mnenja, da med sodelavci ne gre pa za prijateljevanje ali druženje po koncu delovnega časa, ampak je razlog le nujnost sodelovanja za izpeljavo določenih delovnih nalog (glej Tabela 6.2):

Tabela 6.2: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu«

Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu		1 Se ne strinjam.	2	3 Niti se ne strinjajo niti se strinjajo.	4	5 Se strinjam.	Skupaj
S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov imam stike le glede obveznih službenih zadev.	f	0	0	1	15	6	22
	f %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	68,2 %	27,3 %	100 %
S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o problemih v zvezi z delom.	f	0	0	0,0 %	14	8	22
	f %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	63,6 %	36,4 %	100 %
S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o osebnih stvareh.	f	2	17	3	0	0	22
	f %	9,1 %	77,3 %	13,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se družim tudi v prostem času.	f	7	12	3	0	0	22
	f %	31,8 %	54,5 %	13,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Največ stikov, poleg stikov z družinskimi člani in prijatelji, imam s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov.	f	10	11	1	0	0	22
	f %	45,5 %	50,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	100 %

Anketiranci so z odgovori na trditve o socialnih stikih potrdili predvidevanje o obstoju šibkih socialnih vezi znotraj same organizacije. Rezultati analize socialnih stikov med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, zunanjimi sodelavci ter študenti so pokazali, da znotraj javnega zavoda obstajajo šibke socialne vezi.

6.4.3 Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda

Da si zaposleni prizadevajo za doseg ciljev javnega zavoda, se strinja 45,5 % anketirancev, prav tako se jih 45,5 % strinja, da zaposleni med seboj sodelujejo z namenom, da bi bili cilji javnega zavoda doseženi. Polovica se jih niti ne strinja niti se strinja, da se zaposleni vedno prilagajajo ciljem javnega zavoda. Prvi izmed anketirancev je mnenja, da *»večina zaposlenih žrtvuje svoj prosti čas (popoldan, prazniki in vikendi), da se uresničijo cilji javnega zavoda ter izpolnijo vse zahtevane naloge, ki jih pričakuje vodstvo«*. Drugi izmed anketirancev je pojasnil, da so velikokrat okoliščine dela javnega zavoda takšne, da morajo zaposleni svoje lastne cilje (družina, načrti in organizacija svojega prostega časa) prilagoditi uresničevanju ciljev javnega zavoda. Tretji anketiranec recimo navaja: *»Menim, da delavcem cilji javnega zavoda pomenijo več kot njihovi lastni cilji. Vsi zaposleni so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas zato, da se delovne naloge javnega zavoda opravijo.«* Četrty izmed anketirancev trdi, da zaposleni večino svojega časa in energije porabijo za službene obveznosti v okviru javnega zavoda. 54,5 % se jih niti ne strinja niti se strinja, da zaposleni cilje zavoda sprejemajo kot svoje lastne cilje. 36,4 % vprašanih se ne strinja (odgovor 2), da je zaposlenim bolj kot doseganje ciljev zavoda pomemben njihov lastni uspeh na delovnem mestu, 36,4 % se jih niti se strinja niti se strinja, da zaposleni ne sodelujejo med seboj za doseg ciljev zavoda, ampak skrbijo vsak le za svoj delovni položaj. Da jih delo drugih sodelavcev ne zanima, ampak jih zanima le uspešnost njihovega dela oz. delovnega področja, se ne strinja (odgovor 2) 40,9 % vprašanih. 54,5 % vprašanih se ne strinja, da za doseganje ciljev zavoda ne bi bili pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa. Kot sem že navedla v prejšnjih stavkih tega besedila, lahko na osnovi trditev zaposlenih povzamem, da si zaposleni vedno prizadevajo za uresničitev ciljev zavoda ter vedno žrtvujejo svoj prosti delovni čas za to, da se cilji javnega zavoda dosežejo. Prav tako se jih 63,6 % ne strinja, da na delovnem mestu ne želijo napredovati, če to pomeni več prilagajanja, odgovornosti in dela. Glede napredovanja znotraj javnega zavoda ter uresničevanja lastnih ciljev javnega zavoda je prvi anketiranec menil, da svojih lastnih ciljev preko javnega zavoda ne more uresničevati, saj mu javni zavod tega ne omogoča, delno jih lahko uresničuje le s finančnega vidika ter navezovanja novih stikov z ljudmi. Drugi anketiranec je izrazil mnenje s trditvijo: *»Svojih ciljev preko ciljev javnega zavoda ne morem uresničevati, saj mi zavod ne nudi možnosti kakršnega*

koli napredovanja ali razvoja. Menim, da se je znotraj javnega zavoda ustvarila majhna interna skupina 2–3 oseb, ki se med seboj dogovarjajo, kako bo zavod funkcioniral. Ostali zaposleni le izpolnjujemo njihove dogovore.» Tretji anketiranec meni, da določene cilje lahko uresničuje, določenih ciljev pa ne more uresničevati iz razloga, ker vedno naleti na gluha ušesa. Zadnji izmed anketiranih pa je poudaril, da svoje cilje lahko, vendar le delno, uresničuje preko ciljev javnega zavoda. Z vedno večjim uspehom zavoda se tudi zaposlenim odpirajo nova napredovanja ter višje plače (glej Tabela 6.3):

Tabela 6.3: Analiza po posameznih trditvah za sklop »Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda«

Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda		1 Se ne strinjam.	2	3 Niti se ne strinjajo niti se strinjajo.	4	5 Se strinjam.	Skupaj
Zaposleni si prizadevamo za doseg ciljev javnega zavoda.	f	0	0	4	8	10	22
	f %	0,0 %	0,0 %	18,2 %	36,4 %	45,5 %	100 %
Zaposleni med seboj sodelujemo z namenom, da bi bili cilji javnega zavoda doseženi.	f	0	0	4	8	10	22
	f %	0,0 %	0,0 %	18,2 %	36,4 %	45,5 %	100 %
Zaposleni se vedno prilagajamo ciljem javnega zavoda.	f	1	0	11	8	2	22
	f %	4,5 %	0,0 %	50,0 %	36,4 %	9,1 %	100 %
Zaposleni cilje zavoda sprejemamo kot svoje lastne cilje.	f	3	4	12	2	1	22
	f %	13,6 %	18,2 %	54,5 %	0,0 %	4,5 %	100 %
Zaposlenim je bolj kot doseganje ciljev zavoda pomemben njihov lastni uspeh na delovnem mestu.	f	0	8	6	5	3	22
	f %	0,0 %	36,4 %	27,3 %	22,7 %	13,6 %	100 %
Zaposleni ne sodelujemo med seboj za doseg ciljev zavoda, ampak skrbimo vsak le za svoj delovni položaj.	f	5	6	8	1	2	22
	f %	22,7 %	27,3 %	36,4 %	4,5 %	9,1 %	100 %
Delo drugih sodelavcev me ne zanima, zanima me le uspešnost mojega dela oz. delovnega področja.	f	8	9	3	2	0	22
	f %	36,4 %	40,9 %	13,6 %	9,1 %	0,0 %	100 %
Za doseg ciljev zavoda ne bi bil(-a) pripravljen(-a) žrtvovati svojega prostega časa.	f	12	7	3	0	0	22
	f %	54,5 %	31,8 %	13,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Na delovnem mestu ne želim napredovati, če to pomeni več prilagajanja, odgovornosti in dela.	f	14	5	2	1	0	22
	f %	63,6 %	22,7 %	9,1 %	4,5 %	0,0 %	100 %

Predstavljeni komentarji in rezultati trditev anketirancev prikazujejo, da so cilji javnega zavoda redno zaposlenim delavcem javnega zavoda, njihovim zunanjim sodelavcem ter študentom pomembni ter da si vsi posamezniki v zavodu prizadevajo za to, da se cilji javnega zavoda dosežejo, ne glede na lastne želje in cilje.

6.5 Testiranje hipotez

Pred začetkom testiranja hipotez sem oblikovala tri konstrukte. Konstrukt **socialni kapital – zaupanje** je bil sestavljen iz 5 trditev prvega sklopa vprašanj. Preverila sem zanesljivost konstrukta z Cronbachovo alfo. Ker je vrednost nad 0,6 (0,863), lahko trdimo, da je konstrukt zanesljiv, zato ga tudi lahko uporabim v nadaljnji analizi. Prav tako sem oblikovala konstrukt **socialne vezi** na podlagi drugega sklopa 5 trditev iz vprašalnika. V tem delu sem prvi dve trditvi rekodirala (v9 in v10), saj sta imeli obratni pomen. Cronbachova alpha je pokazala, da je tudi ta konstrukt zanesljiv (0,733). Tudi za zadnji sklop trditev, s katerimi sem merila karierni razvoj, sem oblikovala konstrukt **karierni razvoj**. Pri tem sem rekodirala trditve (v18 do v22), ki so imele obratni pomen. Tudi za ta konstrukt je bila ugotovljena visoka zanesljivost (0,715), zato je bil uporabljen v testiranju hipotez (glej Tabela 6.4).

Tabela 6.4: Vrednosti Cronbachove alphe za posamezen konstrukt

Konstrukt	Število spremenljivk	Vrednosti Cronbachove Alphe
Socialni kapital – zaupanje	5	0,863
Socialne vezi	5	0,733
Karierni razvoj	9	0,715

Nizke vrednosti pri socialnem kapitalu – zaupanju predstavljajo nizko zaupanje, visoke pa visoko zaupanje oz. visok socialni kapital. Pri socialnih vezeh nizke vrednosti predstavljajo slabe socialne vezi, visoke vrednosti pa dobre socialne vezi. Pri kariernem razvoju nizke vrednosti pomenijo prizadevanje za doseg lastnih kariernih ciljev, visoke vrednosti pa prizadevanje za razvoj zavoda in uresničevanje njegovih ciljev.

Vse tri hipoteze sem nato testirala z One Sample t-testom, kjer sem kot testno vrednost uporabila odgovor z vrednostjo 3 (odgovor se ne strinjam, niti se strinjam).

Iz spodnje tabele lahko razberemo, da je povprečna vrednost socialnega kapitala oz. zaupanja ocenjena z 2,60, kar pomeni, da je zaupanje nizko oz. nizek socialni kapital (glej Tabela 6.5):

Tabela 6.5: Povprečna vrednost za stopnjo socialnega kapitala merjenega z zaupanjem

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Socialni kapital – zaupanje	22	2,60	0,725	0,154

V nadaljevanju preverimo, ali se povprečje razlikuje od testne vrednosti 3. Kot vidimo, je vrednost manjša od 3 za 0,40. Na osnovi zgornjega rezultata tako hipotezo **H1: Zavod razpolaga z nizko stopnjo socialnega kapitala zaposlenih, zunanjih sodelavcev ter študentov** potrdimo in rečemo, da zavod razpolaga z nizko stopnjo socialnega kapitala v zaposlenih.

V nadaljevanju spodnja tabela prikazuje, da je povprečna vrednost ocenjevanja socialnih vezi 1,80, kar pomeni, da so socialne vezi med zaposlenimi šibke (glej Tabela 6.6):

Tabela 6.6: Povprečna vrednost za socialne vezi

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Socialne vezi	22	1,80	0,386	0,082

Tudi tukaj preverimo, ali se povprečje razlikuje od testne vrednosti 3 in ugotovimo, da je vrednost manjša od 3 za 1,20. Na osnovi tega rezultata lahko tudi hipotezo **H2: Med zaposlenimi delavci zavoda, zunanjimi sodelavci ter študenti prevladujejo šibke socialne vezi** potrdimo in rečemo, da zavod razpolaga s šibkimi socialnimi vezmi.

Pri kariernem razvoju je povprečna vrednost za ocenjevanje kariernega razvoja 3,80, kar pomeni, da si zaposleni prizadevajo za razvoj zavoda in uresničevanje njegovih ciljev (glej Tabela 6.7):

Tabela 6.7: Povprečna vrednost za karierni razvoj

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Karierni razvoj	22	3,80	0,508	0,108

V nadaljevanju preverimo, ali se povprečje razlikuje od testne vrednosti 3. Vidimo lahko, da je vrednost za 0,80 večja od 3 in na osnovi dobljenega rezultata hipotezo **H3: Zaposlenim v zavodu je bolj kot doseganje ciljev zavoda, pomemben njihov lastni karierni razvoj** ovržemo in trdimo, da si zaposleni v zavodu prizadevajo za razvoj zavoda in uresničevanje njegovih ciljev in ne za uresničevanje lastnih kariernih ciljev.

6.6 Analiza hipotez in ugotovitve

Cilji, ki so bili zastavljeni ob začetku pisanja diplomskega dela so bili, da preučim, kako socialni kapital vpliva na karierni razvoj zaposlenih proučevanega javnega zavoda, kjer sem se osredotočila izključno na okolje javnega zavoda. Podatke sem črpala iz teoretičnih izhodišč diplomskega dela ter lastne ankete. Diplomsko delo je temeljilo na treh temeljnih hipotezah. Na teh hipotezah je temeljila tudi sestava teoretičnega dela diplomskega dela ter izvedba empirične raziskave v javnem zavodu.

V tabeli številka 6.8 predstavljam potrditve ter zavrnitve zastavljenih hipotez od H1 do H3 (glej Tabela 6.8):

Tabela 6.8: Seznam hipotez in rezultati potrditev

Seznam hipotez	Potrditev	Zavrnitev
H1: Zavod razpolaga z nizko stopnjo socialnega kapitala zaposlenih, zunanjih sodelavcev ter študentov.	✓	
H2: Med zaposlenimi delavci zavoda, zunanjimi sodelavci ter študenti prevladujejo šibke socialne vezi.	✓	
H3: Zaposlenim v zavodu je bolj kot doseganje ciljev zavoda, pomemben njihov lastni karierni razvoj.		✓

Rezultati, ki sem jih dobila ob koncu raziskave, izvedene v proučevanem javnem zavodu, so potrdili moja predvidevanja ter s tem potrdili prvi dve hipotezi diplomskega dela. Prva hipoteza se je osredotočala na zaupanje med posamezniki znotraj javnega zavoda, druga hipoteza pa na socialne vezi med njimi. Na primeru obravnavanega javnega zavoda se je, glede na rezultate raziskave, pokazala nizka stopnja zaupanja med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti. Na osnovi odgovorov anketirancev obstaja večje zaupanje le med najožjimi sodelavci, nikakor pa ne med sodelavci drugih oddelkov ter drugimi posamezniki oziroma osebami, ki z javnim zavodom sodelujejo. Prav tako so rezultati pokazali, da med redno zaposlenimi, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti prevladujejo šibke socialne

vezi. Rezultat izhaja iz dejstva, da si posamezniki med seboj ne zaupajo, kar so potrdili tudi odgovori anketiranih posameznikov na odprta vprašanja. Na tej osnovi posamezniki v javnem zavodu nimajo želje po tesnejših stikih oziroma vezeh z drugimi sodelavci.

Rezultati raziskave pa so ovrgli tretjo hipotezo diplomskega dela. Zavrnitev te hipoteze me je presenetila, saj sem jo oblikovala na osnovi dolgoletnega opazovanja, lastnih izkušenj in poznavanja negativne klime med sodelavci v zavodu, kjer prevladuje visoka stopnja nezaupanja, previdnosti ter slabih socialnih stikov med sodelavci. Predvidevala sem, da zaposleni skrbijo le za svoj lastni delovni položaj oziroma karierni razvoj v zavodu ter da jim cilji javnega zavoda niso pomembni. Kljub temu da zaupanja med redno zaposlenimi delavci, zunanjimi sodelavci in študenti javnega zavoda ni, ter da obstajajo med zaposlenimi, zunanjimi sodelavci in študenti javnega zavoda izjemno šibke socialne vezi, si večina zaposlenih prizadeva za uresničitev ciljev zavoda v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

Z analizo dobljenih empiričnih podatkov, pridobljenih s pomočjo ankete, lahko torej potrdim veljavnost prvih dveh postavljenih hipotez ter zavrnitev tretje hipoteze diplomskega dela.

7 SKLEP

Tekom diplomskega dela sem na podlagi številnih spoznanj avtorjev predstavila socialni kapital, osnovne pojme, povezane s to tematiko, njegove temeljne vire ter kariero in karierni razvoj s teoretičnega vidika. V nadaljevanju diplomskega dela sem teoretična izhodišča nadgradila z raziskavo vloge socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih proučevanega javnega zavoda. Glavna podlaga za izdelavo raziskave so bili koncepti socialnega kapitala, ki so jih proučevali številni avtorji in sem jih predstavila v teoretičnem delu diplomskega dela ter lastna spoznanja, oblikovana na osnovi dolgoletnega delovanja v proučevanem javnem zavodu.

Pri proučevanju socialnega kapitala sem največ pozornosti namenila zaupanju, kot enemu izmed glavnih virov socialnega kapitala ter temelju za pristne odnose ter povezave med posamezniki znotraj določenega socialnega okolja oziroma delovne organizacije. Poleg tega sem osredotočila tudi na socialne vezi, ki temeljijo predvsem na socialnih stikih in jih povezala s konkretnim okoljem proučevanega javnega zavoda. Proučevala pa sem tudi poznavanje ter pomembnost ciljev javnega zavoda zaposlenim in pripravljenost zaposlenih za njihovo uresničitev v primerjavi z njihovim lastnim kariernim razvojem.

Glavni del obravnave tematike s področja socialnega kapitala sem navezala na karierni razvoj zaposlenih proučevanega javnega zavoda.

Rezultati, ki sem jih dobila ob koncu analize, so po eni strani pričakovani, po drugi strani pa me določeni odgovori presenečajo. Empirična analiza, ki sem jo opravila, v celoti ni potrdila vseh zastavljenih hipotez. Ob pomanjkanju zaupanja med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti ne moremo pričakovati, da bodo socialne vezi med temi udeleženci močne. Z analizo sem tako potrdila tudi predvidevanje, da nizka stopnja socialnega kapitala, ki sem ga merila z zaupanjem, posledično prinaša v kolektiv šibke socialne vezi med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda, njihovimi zunanjimi sodelavci ter študenti. Kljub nizki stopnji socialnega kapitala ter šibkim socialnim vezem pa redno zaposleni delavci javnega zavoda, njihovi zunanji sodelavci ter študenti skrbijo za uresničevanje ciljev javnega zavoda. Glede na to, da jim okoliščine ne dopuščajo drugače, svojo lastno kariero gradijo na uresničevanju teh ciljev.

Na osnovi pomanjkanja pozitivne klime v javnem zavodu zaradi nizke stopnje socialnega kapitala ter posledično šibkimi socialnimi vezmi med posamezniki v kolektivu javnega zavoda sem predvidevala, da bodo redno zaposleni delavci javnega zavoda, njihovi zunanji sodelavci ter študenti večjo pozornost namenili svojemu lastnemu kariernemu razvoju v primerjavi s poznavanjem in pomembnostjo ciljev javnega zavoda ter pripravljenostjo zaposlenih za dosego teh ciljev, vendar se je izkazalo, da so redno zaposlenim delavcem javnega zavoda, njihovim zunanjim sodelavcem ter študentom cilji javnega zavoda prioriteta.

Kljub vsem morebitnim pomislekom ter temeljnemu raziskovalnemu vprašanju diplomskega dela, »kakšna je vloga socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu pri kariernem razvoju zaposlenih«, lahko sklenem, da socialni kapital nima vloge pri kariernem razvoju zaposlenih v proučevanem javnem zavodu. Socialni kapital sicer je pomembna vrlina tako za posameznike kot tudi za vse organizacije ter širšo družbo, vendar ne morem trditi, da je odločujoč za karierni razvoj posameznika.

8 VIRI

- Adam, Frane. 2009. *Sociološke refleksije in marginalije*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Adam, Frane, Makarovič Matej, Borut Rončević in Matevž Tomšič. 2001. *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Adam, Frane in Lenarčič Borut. 2008. Prenos znanja in oblike komunikacij na primeru majhnih visokotehnoloških podjetij V *Sociokulturni in organizacijski vidiki prenosa znanja*, ur. Darka Podmenik, 13–43. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Adam, Frane, Borut Rončević in Matevž Tomšič. 2004. *Socialni kapital – za SRS*. Dostopno prek: [http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokument i/ sockap.pdf](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokument/i/sockap.pdf) (8. avgust 2016).
- Adler, S Paul in Kwon Seok-Woo. 2000. Social capital: The Good, the Bad and the Ugly. V *Knowledge and Social capital. Foundations and Applications*, ur. Lesser, Eric L., 89–119. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- --- 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Rewiew* 27 (1): 17–40.
- Andragoški center Republike Slovenije 1993. *Brezposelnost, izobraževanje in kariera*. Ljubljana: ACS.
- Barle Lakota, Andreja in Mitja Sardoč. 2015. *Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Brečko, Daniela. 2003. Karierni vzorci v globalni družbi: od kariernih kompetenc do akumulacije kariernega kapitala. *Andragoška spoznanja* 9 (4): 44–52.
- Brook, Keith. 2005. *Labour market participation: The influence of Social capital*. Dostopno prek: http://social-capital.net/docs/lm_social_capital.pdf (16. avgust 2016).
- Bourdieu, Piere. 1986. *The Forms of Social Capital*. Dostopno prek: <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> (16. avgust 2016).

- Burt, S. Ronald. 1992. The Social Structure of Competition. V *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, ur. Nohria Nitin in Robert Eccles G., 57–91. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Cajnikar, Ines. 2012. *Vpliv kulturnega in socialnega kapitala zaposlenih na uspešnost organizacije*. Magistrska naloga. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije
- Cmiljanič, Robert. 2012. *Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Coleman, S. James. 1988. Social capital in the creation of Human capital. *The American Journal of Sociology* 94 (1988): 95–120.
- Čibron, Andreja. 1991. Tipologija in potek delovne kariere v organizaciji. *Teorija in praksa* 28 (8–9): 1073–1086.
- Črnigoj, Andreja. 2007. *Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Dragoš, Srečo in Vesna Leskošek. 2003. *Družbena neenakost in socialni kapital*. Ljubljana: Zbirka politike.
- Faganelj, Mojca. 2008. *Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve*. Dostopno prek: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=3 (16. avgust 2016).
- Feldman, C. Daniel in Arnold, J. H. 1985. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Singapore: McGraw – Hill Book Company.
- Field, John. 2003. Social capital: an analytical tool forexploring lifelong learning and community development. *British Educational Research Journal* 29 (3): 417–433.
- Harriss, John in Paolo De Renzio. 1997. *Missing link or analytically missing?: The concept of Social capital*. *Journal of International Development* 9 (7): 919–937.
- Iglič, Hajdeja. 2001. Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje. *Družboslovne razprave* XVII (37–38): 167–190.
- --- 2004a. Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 20 (46): 149–175.
- --- 2004b. Tri ravni socialnega kapitala. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. B. Malnar, in Bernik Ivan., 155–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Jereb, Jana. 2011. *Razvoj in empirična preveritev modela socialnih omrežij in kariernega uspeha*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Kanjuo, Marčela Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Stanojevič, Miroslav, 162–189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kaše, Robert in Miha Škerlevaj. 2006. Socialni kapital v slovenskih organizacijah. *Revija HRM* 4 (14): 74–78.
- Kešeljević, Aleksandar. 2003. Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. *Organizacija* 36 (1): 6–12.
- Kopar, Marjeta. 2010. *Zaupanje kot ključna vrednota v sodobni organizaciji*. Specialistično delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Korošec, Valerija. 2008. Socialni in kulturni kapital kot dejavnika razlik v uspešnosti na trgu dela med staroselci, priseljenci in potomci priseljencev. *Delovni zvezki Urada RS za makroekonomske analize in razvoj* 17 (12): 1–25.
- Krackhardt, David. 1992. The strenght of Strong Ties: The importance of Philos in Organizations. V *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, ur. Nohria, Nitin in Eccles, G. Robert, 57–91. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Krašovec Jelenc, Sabina in Kump, Sonja. 2007. Ali se odrasli na podeželju učijo drugače kot v mestih? Učna dejavnost odraslih v različnih bivanjskih okoljih. *Teorija in praksa* 44 (1–2): 277–297.
- Kump, Sonja. 2002. *Vloga socialnega kapitala v izobraževanju odraslih*. Andragoška spoznanja 8 (1): 8–23.
- --- 2008. Nova paradigma medgeneracijskega učenja. *Andragoška spoznanja* 14 (3–4): 62–74.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Klavdija. 2008. *Socialni kapital v organizaciji*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Makarovič, Matej. 2003. *Socialni kapital v organizacijah*. Ljubljana: Sophia.
- Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osební, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.

- Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 2002. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: Social capital, Intellectual capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Oder, Karla. 2012. *Mati fabrika – Železarna Ravne*. Dostopno prek: http://hs.zrc-sazu.si/Portals/0/sp/hs10/6-HS_10_web_Oder.pdf _____v(16.avgust 2016).
- Poročilo o človekovem razvoju 2000–2001. *Urad za makroekonomske analize in razvoj*. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/pcr01.pdf (16. avgust 2016).
- Portes, Alejandro. 2000. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24 (1998): 1–24.
- Prevodnik, Katja. 2008. *Merjenje socialnega kapitala*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Putnam, D. Robert. 1993. *Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Dostopno prek: <http://dev.wcfia.harvard.edu/sites/default/files/96-04.pdf> (16. avgust 2016).
- Rek, Mateja. 2008. Vpliv socialnega kapitala na delovanje evropskih transnacionalnih civilnodružbenih omrežij. *Raziskave in razprave* 1(1/3): 235–262.
- Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
- Rojko, Marcel. 2012. *Vpliv socialnega kapitala slovenskih dinamičnih podjetij – gazel na uspešnost*. Magistrska naloga. Ptuj: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rončević, Borut. 2008. *Strateško usmerjanje v razvojni družbi*. Nova Gorica: Fakulteta za družbene študije.
- Rus, Andrej. 2002. Politiki bi si mehko postlali v gospodarstvu. *Manager* 7(8): 32–34.
- Rus, Veljko in Arzenšek, Vladimir. 1984. *Rad kao sudbina i kaos loboda. Podjela i alijenacija rada*. Zagreb: Sveučelišna naklada Liber.
- Schein, H. Edgar. 1978. *Career Planning and Development*. Ženeva: International Labour Office.
- ---1987. Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Organizational Behavior* 5 (1): 1–81.

- Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a development culture in your organization*. California: Palo Alto Davies Block – Publishing.
- Sobel, Joel. 2002. Can We Trust Social Capital? *Journal of Economic Literature*. *Journal of Economic Literature* XL (2002): 139–154.
- Zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti. Dostopno prek: <http://www.zkstm.si/> (16. avgust 2016).
- Šega, Anja. 2004. *Socialni kapital v slovenskih organizacijah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štrajn, Darko. 2015. Bourdieu in njegovi koncepti. *Šolsko polje* XXIII (5–6): 65–76.
- Zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Ravne na Koroškem, 2015. *Poslovno poročilo javnega zavoda*. Ljubljana: interno gradivo javnega zavoda.
- --- 2016. *Strateški načrt javnega zavoda*. Ljubljana: interno gradivo javnega zavoda.
- --- 2016. *Pravilnik o sistemizaciji delovnih*. Ljubljana: interno gradivo javnega zavoda.
- Zemljič, Barbara in Valentina Hlebec. 2001. Zanesljivost mer središčnosti in pomembnosti v socialnih omrežjih. *Družboslovne razprave* 17 (37–38): 191–212.
- Zrim Martinjak, Nataša. 2006. Koncept socialnega kapitala: sodobna paradigma vzgoje in izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 57(123): 108–122.
- Zunker, G. Vernon. 1998. *Career counseling: applied concepts of life planning*. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company.
- Werther, B. William in Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. New York: McGraw – Hill.
- Woolock, Michael. 2002. Social capital in theory and practice: where do we stand? V *Social Capital and Economic Development*, ur. J. Isham, T. Kelly in S. Ramaswamy, 18–39. Northampton: MA.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

V okviru študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, program Sociologija – kadrovskega menedžmenta izdelujem diplomsko delo na temo »Vloga socialnega kapitala pri kariernem razvoju zaposlenih«. V svoje diplomsko delo sem vključila tudi empirično raziskavo v obliki anketnega vprašalnika, s katerim želim pridobiti mnenje zaposlenih o socialnem kapitalu med zaposlenimi v javnem zavodu, socialnih vezeh med zaposlenimi, poznavanju in pomembnosti ciljev javnega zavoda za zaposlene ter delovnega (kariernega) razvoja zaposlenih na delovnem mestu.

Rezultate ankete bom uporabila zgolj in izključno v namen izdelave empiričnega dela svojega diplomskega dela, zato vsa vaša mnenja podajate izključno anonimno. Prosim vas, da odgovarjate iskreno. Rezultati ankete bodo predstavljeni v obliki povzetka v diplomskem delu.

V sklopu anketnega vprašalnika me zanimajo štirje sklopi, ki se nanašajo na splošne podatke o zaposlenih, stopnjo socialnega kapitala zaposlenih v javnem zavodu, socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu ter poznavanje in pomembnost ciljev zaposlenim javnega zavoda in s tem njihovega delovnega (kariernega) razvoja.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas, saj mi bo vaše sodelovanje v veliko pomoč pri raziskavi stanja socialnega kapitala ter želje po kariernem razvoju v našem zavodu.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Demografski podatki

V1: Starost (obkrožite):

- mlajši od 30 let
- 30 let ali več

V2: Število let v javnem zavodu (obkrožite):

- manj kot 10 let
- 10 let ali več

V3: Oblika zaposlitve v javnem zavodu (obkrožite):

- redno zaposleni
- zunanji sodelavec oziroma študent

NAVODILO:

V naslednjih tabelah obkrožite stopnjo (ne)strinjanja, ki se Vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša.

Zaupanje med zaposlenimi v javnem zavodu						
	Trditev	Se ne strinjam (1)			Se strinjam (5)	
V4	Svojim najožjim sodelavcem v svojem oddelku lahko zaupam.	1	2	3	4	5
V5	Zaupam lahko tudi sodelavcem iz drugih oddelkov javnega zavoda.	1	2	3	4	5
V6	Z vsemi ljudmi, s katerimi sodelujem v javnem zavodu, lahko zaupam.	1	2	3	4	5
V7	Svojim najožjim sodelavcem ter sodelavcem iz drugih oddelkov zaupam tudi osebne stvari.	1	2	3	4	5
V8	V javnem zavodu cenimo zaupanje med zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Socialne vezi med zaposlenimi v javnem zavodu						
	Trditev	Se ne strinjam (1)			Se strinjam (5)	
V9	S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov imam stike le glede obveznih službenih zadev.	1	2	3	4	5
V10	S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o problemih v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
V11	S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se pogosto pogovarjam o osebnih stvareh.	1	2	3	4	5
V12	S svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov se družim tudi v prostem času.	1	2	3	4	5
V13	Največ stikov poleg stikov z družinskimi člani in prijatelji imam s svojimi najožjimi sodelavci in sodelavci iz drugih oddelkov.	1	2	3	4	5

Poznavanje in pomembnost ciljev javnega zavoda ter pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev javnega zavoda						
	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)				
V14	Zaposleni si prizadevamo za doseg ciljev javnega zavoda.	1	2	3	4	5
V15	Zaposleni med seboj sodelujemo z namenom, da bi bili cilji javnega zavoda doseženi.	1	2	3	4	5
V16	Zaposleni se vedno prilagajamo ciljem javnega zavoda.	1	2	3	4	5
V17	Zaposleni cilje zavoda sprejemamo kot svoje lastne cilje.	1	2	3	4	5
V18	Zaposlenim je bolj kot doseganje ciljev zavoda pomemben njihov lastni uspeh na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
V19	Zaposleni ne sodelujemo med seboj za doseg ciljev zavoda, ampak skrbimo vsak le za svoj delovni položaj.	1	2	3	4	5
V20	Delo drugih sodelavcev me ne zanima, zanima me le uspešnost mojega dela oz. delovnega področja.	1	2	3	4	5
V21	Za doseg ciljev zavoda ne bi bil(-a) pripravljen(-a) žrtvovati svojega prostega časa.	1	2	3	4	5
V22	Na delovnem mestu ne želim napredovati, če to pomeni več prilagajanja, odgovornosti in dela.	1	2	3	4	5

Ker menim, da vsi niste mogli izraziti svojih mnenj, Vas prosim, da v nadaljevanju odgovorite na naslednja vprašanja z nekaj stavki.

Ali menite, da v vašem javnem zavodu prevladuje zaupanje ali nezaupanje med sodelavci? Zakaj? Prosim, navedite primer.

Ali menite, da so med različnimi skupinami zaposlenih stiki šibki? Zakaj?

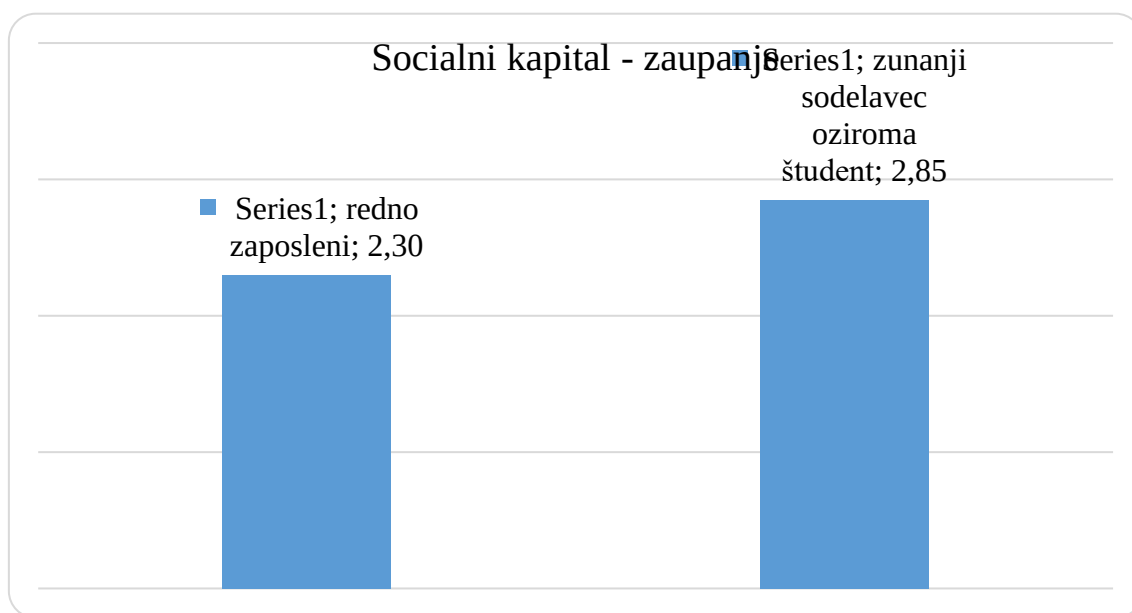
Ali lahko svoje cilje uresničujete preko ciljev javnega zavoda? Pojasnite!

Pojasnite trditev, da zaposlenim cilji javnega zavoda pomenijo več kot njihovi lastni cilji!

Priloga B: Bivariantna statistična analiza glede na obliko zaposlitve

Socialni kapital oz. zaupanje med zaposlenimi je nekoliko višje pri zunanjih sodelavcih ($\bar{x} = 2,85$) kot pri redno zaposlenih ($\bar{x} = 2,30$) (glej Graf 6.4):

Graf 6.4: Primerjava stopnje socialnega kapitala, merjenega z zaupanjem med redno zaposlenimi delavci ter zunanjimi sodelavci oziroma študenti



S t-testom za dva neodvisna vzorca bomo preverili, ali se povprečji med seboj statistično značilno razlikujeta (glej Tabela 6.9):

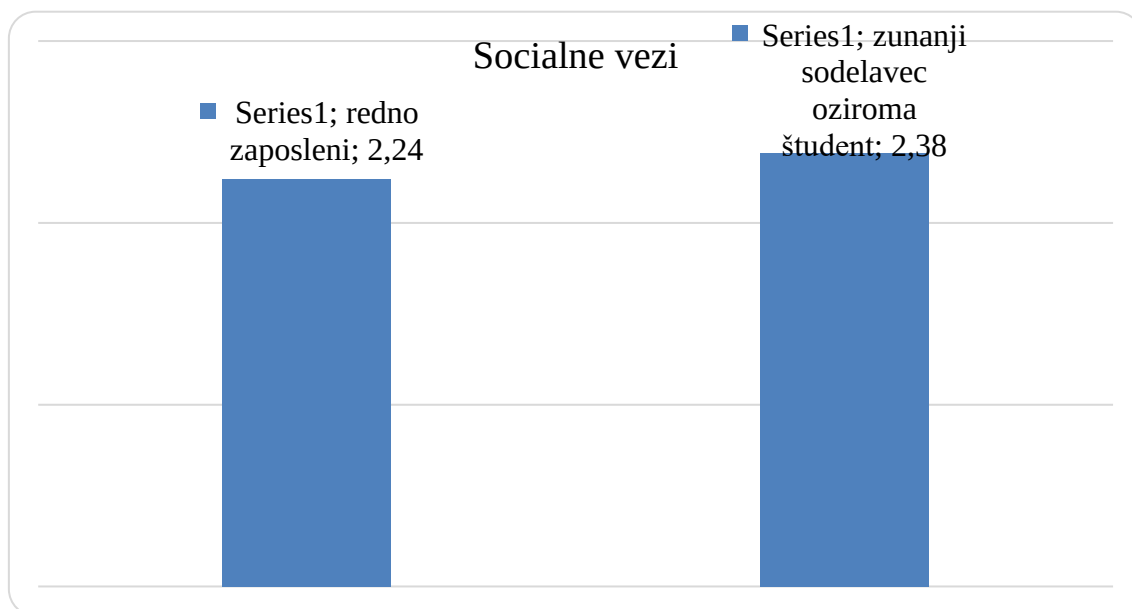
Tabela 0.9: Vrednosti t-testa primerjave socialnega kapitala merjenega z zaupanjem med redno zaposlenimi delavci ter zunanjimi sodelavci oziroma študenti

	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
	F	p	t	df	p	Razlika v povprečju	Standardna napaka	95-% interval zaupanja	
								Spodnji	Zgornji
Socialni kapital – zaupanje	0,679	0,420	-1,875	20	0,076	-0,550	0,293	-1,161	0,061

Vrednost t-testa je $-1,875$, statistična značilnost pa je večja od $0,05$ ($p = 0,076$), kar pomeni, da med redno zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ter študenti ni statistično značilnih razlik v stopnji socialnega kapitala.

Socialne vezi so nekoliko šibkejše pri redno zaposlenih ($\bar{x} = 2,24$) kot pri zunanjih sodelavcih in študentih ($\bar{x} = 2,38$) (glej Graf 6.5):

Graf 6.5: Primerjava socialnih vezi med redno zaposlenimi delavci ter zunanjimi sodelavci oziroma študenti



S t-testom za dva neodvisna vzorca bomo preverili, ali se povprečji med seboj statistično značilno razlikujeta (glej Tabela 6.10):

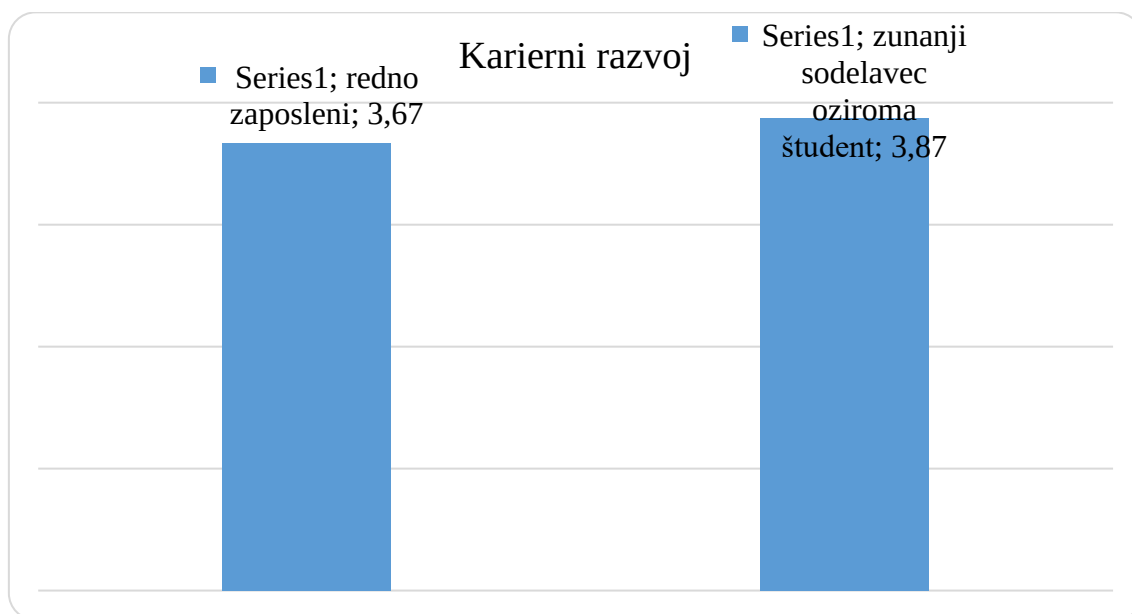
Tabela 0.10: Vrednosti t-testa primerjave socialnih vezi med redno zaposlenimi delavci ter zunanjimi sodelavci oziroma študenti

	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
	F	p	t	df	p	Razlika v povprečju	Standardna napaka	95-% interval zaupanja	
								Spodnji	Zgornji
Socialne vezi	0,098	0,757	-1,033	20	0,314	-0,143	0,138	-0,432	0,146

Vrednost t-testa je $-1,033$, statistična značilnost pa je večja od $0,05$ ($p = 0,314$), kar pomeni, da med redno zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ter študenti ni statistično značilnih razlik v socialnih vezeh.

Prizadevanja za razvoj zavoda in uresničevanje njegovih ciljev je nekoliko manjša pri redno zaposlenih ($\bar{x} = 3,67$) kot pri zunanjih sodelavcih in študentih ($\bar{x} = 3,87$) (glej Graf 6.6):

Graf 6.6: Primerjava redno zaposlenih delavcev javnega zavoda ter zunanjih sodelavcev in študentov pri uresničevanju ciljev javnega zavoda v primerjavi z lastnim kariernim razvojem



S t-testom za dva neodvisna vzorca bomo preverili, ali se povprečji med seboj statistično značilno razlikujeta (glej Tabela 6.11):

Tabela 0.11: Vrednosti t-testa primerjave kariernega razvoja med redno zaposlenimi delavci ter zunanjimi sodelavci oziroma študenti

	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
	F	p	t	df	p	Razlika v povprečju	Standardna napaka	95-% interval zaupanja	
								Spodnji	Zgornji
Karierni razvoj	1,368	0,256	-0,933	20	0,362	-0,203	0,218	-0,659	0,251

Vrednost t-testa je $-0,933$, statistična značilnost pa je večja od $0,05$ ($p = 0,362$), kar pomeni, da med redno zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ter študenti ni statistično značilnih razlik v prizadevanjih za razvoj zavoda in uresničevanje njegovih ciljev.

Priloga C: Predstavitev odgovorov anketirancev na odprta vprašanja

Ali menite, da v vašem javnem zavodu prevladuje zaupanje ali nezaupanje med sodelavci? Zakaj? Prosim navedite primer.	Ali menite, da so med različnimi skupinami zaposlenih stiki šibki? Zakaj?	Ali lahko svoje cilje uresničujete preko ciljev javnega zavoda? Pojasnite!	Pojasnite trditev, da zaposlenim cilji javnega zavoda pomenijo več kot njihovi lastni cilji!
A1: Med zaposlenimi javnega zavoda prevladuje nezaupanje zaradi različnih karakternih lastnosti ljudi, zaradi konkurenčnosti dela ter delno zaradi posebnih zamer in obrekovanj ter vmešavanja zunanjih ljudi v delovanje zavoda.	A1: Med zaposlenimi javnega zavoda so stiki šibki zaradi nezaupanja na osnovi slabih izkušenj iz preteklosti. Zaupanje v mojem primeru obstaja le do določenih redkih oseb.	A1: Svojih lastnih ciljev preko javnega zavoda ne morem uresničevati, saj mi javni zavod tega ne omogoča. Delno jih lahko uresničujem le s finančnega vidika ter navezovanja novih stikov z ljudmi.	A1: Velikokrat so okoliščine dela javnega zavoda takšne, da moramo zaposleni svoje lastne cilje (družina, načrti in organizacija svojega prostega časa) prilagoditi uresničevanju ciljev javnega zavoda.
A2: V javnem zavodu prevladuje nezaupanje predvsem med redno zaposlenimi delavci javnega zavoda. Med zaposlenimi je veliko dvoličnosti. Zaposleni niso dovolj odkriti, da bi javno izražali svoja mnenja. Raje ga izražajo za hrbtom. Če je le mogoče, za svoje napake okrivijo druge sodelavce.	A2: Med različnimi skupinami so stiki šibki ravno iz prej navedenih razlogov. Svojim sodelavcem ne zaupam in se tudi nimam želje družiti z njimi, razen če to zahtevajo delovne obveznosti.	A2: Svojih ciljev preko ciljev javnega zavoda ne morem uresničevati, saj mi zavod ne nudi možnosti kakršnega koli napredovanja ali razvoja. Menim, da se je znotraj javnega zavoda ustvarila majhna interna skupina 2–3 oseb, ki se med seboj dogovarjajo, kako bo zavod funkcioniral. Ostali zaposleni le izpolnjujemo njihove dogovore.	A2: Večina zaposlenih žrtvuje svoj prosti čas (popoldan, prazniki in vikendi), da se uresničijo cilji javnega zavoda ter izpolnijo vse zahtevane naloge, ki jih pričakuje vodstvo.
A3: Med zaposlenimi v zavodu prevladuje nezaupanje. Gre za dolgoletno borbo za obstoj, predvsem v smislu »boja« za boljše delovno mesto ter ohranitev delovnega mesta. V	A3: Stiki ne vem kako šibki niso, iz razloga nujnosti sodelovanja za izpeljavo določenih delovnih nalog. Ne gre pa za prijateljevanje ali	A3: Nekatere cilje lahko uresničujem. Določenih ciljev ne morem uresničevati iz razloga, ker naletim na gluha ušesa.	A3: Menim, da delavcem cilji javnega zavoda pomenijo več kot njihovi lastni cilji. Vsi zaposleni so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas zato, da

tem primeru so zaposleni pripravljeni narediti vse, da svoje delovno mesto izboljšajo in ohranijo v škodo drugega sodelavca.	druženje po koncu delovnega časa.		se delovne naloge javnega zavoda opravijo.
A4: V javnem zavodu prevladuje nezaupanje med zaposlenimi, saj preveč zaupnih informacij odteka. Poleg tega so te informacije vedno izkrivljene.	A4: Med različnimi skupinami so odnosi šibki ravno zaradi nezaupanja.	A4: Svoje cilje lahko delno uresničujem preko ciljev javnega zavoda. Z vedno večjim uspehom zavoda se tudi zaposlenim odpirajo nova napredovanja ter višje plače.	A4: To trditev bi pojasnila s tem, da zaposleni večino svojega časa in energije porabimo za službene obveznosti javnega zavoda.