

**Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede**

Miran Šolinc

**Načrtovanje in razvijanje kariere
v državni upravi**

Magistrsko delo

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Ljubljana, 2009

Hvala mojim najdražjim
za spodbudo in podporo.

Moji veliki družini v posvetilo.

Načrtovanje in razvijanje kariere v državni upravi

Povzetek

Modernizacija državne uprave je potegnila za sabo tudi spremembe na kadrovskem področju. Pred kadrovskimi strokovnjaki in vodji so novi izzivi upravljanja s človeškimi viri, z njimi se pojavljajo nove aktivnosti, med katere sodi tudi spremljanje razvoja kadrov in načrtovanje njihove kariere.

Pri nas je kariera še zelo neuveljaven, pogosto nejasen pojem, s pridihom karierizma. Poleg tega je raziskav o karieri malo. Zato je pri oblikovanju učinkovitih sistemov upravljanja karier pomembno opozoriti na prenos teorij o karieri v prakso.

Kljub izpostavljenemu pomanjkanju raziskav o karieri pri nas, še posebej v državni upravi, pa so temeljne orientacije že postavljene. Na njih se da graditi in počasi lahko pričakujemo sinergetske učinke.

Namen empiričnega dela naloge je ugotoviti potek karier uslužbencev v državni upravi in ustvariti podlage za učinkovitejše oblikovanje podpore zaposlenim pri oblikovanju njihovih karier.

Rezultate povezujemo z razpoložljivo teorijo o načrtovanju kariere v uporabno celoto, tako za strokovne službe kot za vodje. Na tem temelju predlagamo rešitve in spremembe, ki bodo prispevale k bolj učinkoviti državni upravi in k bolj zadovoljnemu državnemu uradniku.

Ključne besede: kariera, državna uprava, upravljanje kariere.

Career planning and development in state administration

Abstract

Modernization of public administration has brought also changes in the functions of HR department. They are facing new challenges in human resource management, especially introducing new activities, which are including among others monitoring of staff development and planning their careers.

In our country career is still new and not accepted, often vague term, with a hint of »carrière-ism«. In addition, we have little national research on career. Therefore, in designing effective career management systems it is important to give special note to the transfer of career theories into practice.

Despite the fact that we are lacking more research on career, especially in the public service, we have already established the basic orientations. We can build on them and with the time can be expected synergetic effects.

The purpose of empirical work is to determine course of careers in the public service staff and to create a basis for effective design of support for employees in developing their careers.

We want to connect the results with the available theory on career management and in this basis propose solutions and changes that will contribute to a more efficient civil service and more satisfied state officials.

Keywords: career, public administration, career management.

1. UVOD	10
2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	12
3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – UČV	16
3.1 Aktivnosti upravljanja s človeškimi viri	17
3.2 Cilji upravljanja s človeškimi viri	19
3.3 Strategija upravljanja s človeškimi viri in njen namen	19
3.4 Politike upravljanja s človeškimi viri	20
3.5 Ocenjevanje/vrednotenje strategij in politik upravljanja s človeškimi viri	21
3.6 Raznovrstnost dela in usposobljenost strokovnjakov upravljanja s človeškimi viri	22
4. NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE	24
4.1 Pomen načrtovanja in razvijanja kariere	24
4.2 Karierni koncepti in teorije	25
4.2.1 Pomembnejše karierne teorije	30
4.2.2 Motivacijski modeli in njihov pomen za kariero	31
4.3 Upravljanje kariere: vloge organizacije, strokovnih služb in posameznikov	34
4.3.1 Odgovornosti akterjev vključenih v upravljanje kariere	35
4.3.2 Prednosti kariernega načrtovanja	36
4.3.3 Dejavniki pri razvijanju kariere na ravni posameznika	37
4.4 Karierni plato	39
4.4.1 Strategije za premagovanje kariernega platoja	39
4.5 Aktivnosti razvoja in načrtovanja kariere	42
4.5.1 Napredovanje in načrtovanje karier	42
4.5.2 Temeljna razvojna sidra	42
4.5.3 Razvoj kadrov je dolgoročna naložba	48
4.5.4 Cilji pri oblikovanju kariere	50

4.5.5 Psihološke nevarnosti za karierno uspešnost	50
4.5.6 Neenakosti razvoja kariere pri moških in ženskah.....	50
4.6 Modeli za načrtovanje kariere	51
4.7 Kako vemo, da smo dosegli načrtovano kariero	53
4.8 Razvoj sistemov za upravljanje kariere.....	53
4.8.1 Oblikovanje sistemov za upravljanje karier.....	56
4.8.2 Značilnosti uspešnih programov	57
5. NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI.	58
5.1 Modernizacija javne uprave v Sloveniji	58
5.2 Potrebe po uvajanju sprememb v državno upravo	59
5.3 Upravljanje človeških virov v državni upravi.....	59
5.3.1 Razvoj kadrov in karierni razvoj v upravi.....	62
5.4 Letni razgovor – ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi	63
5.4.1 Opredelitev LR.....	63
5.4.2 Uvajanje letnih razgovorov s sodelavcem.....	63
5.4.3 Izvajanje letnega razgovora s sodelavcem	65
5.5 Strokovna usposobljenost, primernost in kompetence.....	67
5.5.1 Strokovna usposobljenost.....	67
5.5.2 Kompetence v kontekstu državne uprave	67
5.5.3 Napredovanje	70
5.4 Upravljanje delovne uspešnosti (DU)	70
5.4.1 Opredelitev in faze upravljanja DU	70
5.4.2 Ocenjevanje delovne uspešnosti	72
5.4.3 Kriteriji in merila za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev	72
5.4.4 Ocenjevalni razgovor	73
5.5 Načrtovanje dela in spremljanje rezultatov	74
5.6 Metoda 3MD.....	74

5.7 Povezava med delovno uspešnostjo in kariernim razvojem	76
5.8 Sklepne misli o kariernih sidrih in kompetencah v državni upravi	77
6. EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA NAČRTOVANJA IN RAZVIJANJA KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI	78
6.1 Cilji in namen	78
6.2 Raziskovalne hipoteze	79
6.3 Metodološki pristop	80
6.4 Vprašalnik za zbiranje podatkov	82
6.5 Potek zbiranja podatkov	82
6.6 Prikaz rezultatov raziskave	83
7. SKLEP S PRIPOROČILI	106
8. LITERATURA.....	110
9. PRILOGE	113

Kazalo slik

Slika 1 Javni sektor (Ferfila idr. 2002: 150)	12
Slika 2: Model značilnosti dela (J.R. Hackman in G. R. Oldham, 1980 v Svetlik in Zupan, 2009: 354).	34
Slika 3: Analiza kariernih sider med javnimi uslužbenci (Brečko, D., 2001).	46
Slika 4: Stopnje na poklicni poti (Bernardin, H. J., Rusell, J. E. A., 1993: 343).	49
Slika 5: Značilni primeri v razvoju sistemov za upravljanje karier v organizaciji (Scarpelo in Ledvinka, 1988: 546).	55
Slika 6: Razvitost kompetence, Kompetence, organizacijsko vedenje in delovna uspešnost (Gruban, 2003).	68
Slika 7: Kompetence, organizacijsko vedenje in delovna uspešnost (Gruban, 2003).	69
Slika 8: Upravljanje delovne uspešnosti (Gruban, 2003).	71
Slika 9: Model raziskave	80
Slika 10: Kako vaš šef podpira vaš razvoj?	85
Slika 11: Kaj sami naredite za svoj karierni razvoj?	86
Slika 12: Kako vas je organizacija seznanila kaj pričakuje od vas?	88
Slika 13: Kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji?	89
Slika 14: Načrtovanje karierne poti glede na kategorije javnih uslužbencev	93
Slika 15: Načrtovanje karierne poti glede na (ne)vodstveno vlogo javnih uslužbencev	93
Slika 16 : Načrtovanje karierne poti glede na starostni razred	94
Slika 17 : Načrtovanje karierne poti glede na spol javnih uslužbencev	94
Slika 18: Načrtovanje karierne poti respondentov po kategorijah javnih uslužbencev	95
Slika 19: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na (ne)vodstveno vlogo .	95
Slika 20: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na starostni razred	96
Slika 21: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na spol	96
Slika 22: Lastno načrtovanje karierne poti glede na kategorije javnih uslužbencev	97
Slika 23: Lastno načrtovanje karierne poti glede na (ne)vodstveno vlogo	97
Slika 24: Lastno načrtovanje karierne poti glede na starostni razred	98
Slika 25: Lastno načrtovanje kariere glede na spol	98
Slika 26: Model upravljanja in načrtovanja kariere v državni upravi	108

Kazalo prilog

Priloga A: Vabilo	113
Priloga B: Spletni vprašalnik	114
Priloga C: Za področje obravnave zanimivi člani ZJU	118
Priloga D: Priprava sodelavca na letni razgovor	125
Priloga E: Vzorec sklepa o preizkusu ocene	130
Priloga F: Kompetence – način 1	132
Priloga G: Kompetence – način 2	134
Priloga H: Primer kompetenc vodstvenega delavca	136
Priloga I: Razvojne zmožnosti zaposlenih	137
Priloga J: Obrazec 3MD	138
Priloga K: Postopek ocenjevanja v državni upravi in metodološki pripomočki	139

1. UVOD

Modernizacija državne uprave je potegnila za sabo tudi spremembe funkcij kadrovske službe. Pred njimi so novi izzivi upravljanja s človeškimi viri, s katerimi se na tem področju pojavljajo nove aktivnosti, med katere sodi tudi spremljanje razvoja kadrov in načrtovanje njihove kariere. Doktrinarne spremembe znane pod pojmom novi javni management (Flynn in Strehl, 1996) kažejo, da se bo morala država tudi na tem področju izkazati z bolj managerskim pristopom, če bo hotela zaustaviti nizko storilnost, slabo motivacijo in beg kadrov. Slednje je povezano s spremljanjem in analizo obojestranskih pričakovanj iz tega pa izhaja načrtovanje kariere in razvoj posameznika.

Pri nas je kariera še zelo neveljaven, pogosto nejasen pojem, s pridihom karierizma. Poleg tega je raziskav o karieri malo. Zato je pri oblikovanju učinkovitih sistemov upravljanja karier pomembno opozoriti na prenos teorij o karieri v prakso. Naš prispevek k obojemu vidimo v soočenju opredelitev kariere različnih avtorjev, s čemer bomo najprej definirali pojem kariera in z njim povezane pojme, v nadaljevanju pa bomo teoretična izhodišča dopolnili z rezultati empirične raziskave, ki jo bomo izvedli med zaposlenimi v državni upravi.

Vpogled v lastne karierne orientacije lahko posamezniku olajša odločitve v zvezi z različnimi možnostmi kariernih sprememb. Kadar organizacija vzpostavi sistem za upravljanje karier, se tega lahko loti tako, da podpre vidik posameznika in obenem izpostavi vidik delovne organizacije ter vzpostavi dialog med njima. V tem primeru je tako za organizacijo kot za posameznika pomembno poznavanje kariernih orientacij.

O tem področju obstajajo v svetu izvedene raziskave in so se razvili različni teoretični pristopi, v našem okolju pa je oboje, kljub temu, da so se nekateri avtorji že lotili analize omenjenega področja, potrebno šele empirično preveriti. Šele nato nam bo teorija lahko služila za izbor, oblikovanje ali preoblikovanje praktičnih orodij, ki bodo ponudila vpogled v karierne orientacije posameznikov.

Kljub izpostavljenemu pomanjkanju raziskav o karieri pri nas, še posebej v državni upravi, pa so temeljne orientacije že postavljene. Na njih se da graditi in počasi lahko pričakujemo sinergetske učinke.

Izsledki novih raziskav so lahko pomembni za posameznike, ki se v današnjem času hitrega razvoja ne morejo več zanašati, da bodo le organizacije oziroma sistem poskrbeli zanje. Zato je tudi za posameznike razvoj kariere tisto področje, kjer se proaktivno ravnanje obrestuje. Podobno velja za organizacije in ustanove. Z uveljavljanjem upravljanja človeških virov v organizaciji in posledično z zagotovitvijo osrednjega pomena človeških virov pri izpolnjevanju in doseganju organizacijskih ciljev bodo v ospredje bolj stopala tudi podpodročja upravljanja človeških virov, med njimi upravljanje kariere. V svetu, kjer imata tako raziskovanje kot praksa vodenja karier že daljšo tradicijo kot pri nas, so vprašanja v zvezi s kariero še vedno aktualna. Zaradi nenehnih sprememb, povečane negotovosti, potrebe po prožnosti organizacij in spreminjajočih se ekonomskih ciklov, kot je na

primer aktualna gospodarska kriza, se odgovornost za zaposlitveni položaj in zaposlitvene možnosti vse bolj prenaša na posameznike, ki jim ravno s sistemi upravljanja kariere organizacije, lahko ponudijo oporo. .

Namen empiričnega dela naloge bo ugotoviti potek karier uslužbencev v državni upravi in ustvariti podlage za učinkovitejše oblikovanje podpore zaposlenim pri oblikovanju njihovih karier.

V sodelovanju z Ministrstvom za javno upravo, točneje z Direktoratom za organizacijo in kadre, želimo s pričujočo nalogo prispevati k spremembam na tem področju, opozoriti na sedanje pomanjkljivosti sistema napredovanja in predstaviti nove managerske pristope k tej problematiki. Rezultate želimo povezati z razpoložljivo teorijo o načrtovanju kariere v uporabno celoto in na tem temelju predlagati rešitve in spremembe, ki bodo prispevale k bolj učinkoviti državni upravi in k bolj zadovoljnemu državnemu uradniku.

Menimo, da morajo tudi organizacije v državni upravi zaposlenim dati možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero, da bodo približali in združili osebne cilje in cilje organizacije, da bo zaposlenim dana možnost in opora pri razvijanju njihovih kariernih orientacij, iskanju novih smeri in kariernih poti in pri načrtovanju njihovega napredovanja, ki bo omogočalo tako vertikalne, kot tudi horizontalne prehode.

Le z učinkovito zastavljenim in implementiranim sistemom upravljanja človeških virov (in kariere) bo državna uprava okolje, v katerem bodo zaposleni v sodelovanju z organizacijo dosegali zastavljene cilje in na tem temelju razvijali in uporabljali lastne potenciale ter posledično prispevali z zadovoljstvom uporabnikov s storitvami.

2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Državna uprava

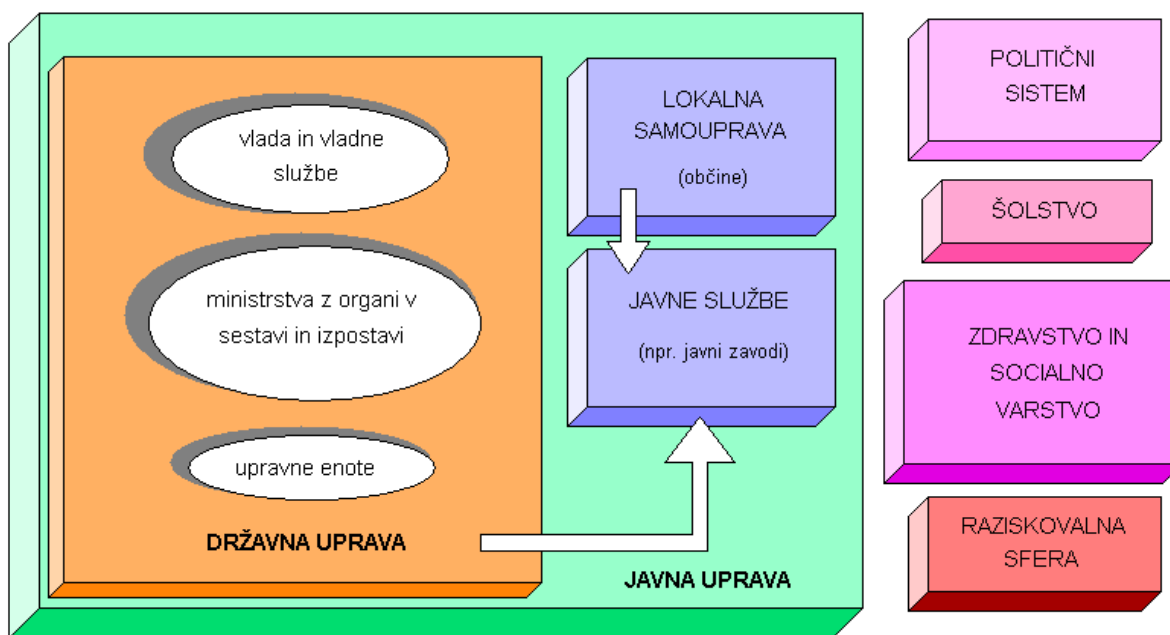
Državna uprava je ožji pojem od javne uprave. Državna uprava je strokovni aparat, ki pripravlja strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršuje politiko državnega zbora in vlade.

Hkrati velik delodajalec, ki zaposluje več kot 34.600 javnih uslužbencev. Zato si je zadala dva pomembna cilja:

postati prijazen in učinkovit delodajalec, ki svojim uslužbencem zagotavlja prijazno, varno in zdravo delovno okolje,

z letnim zmanjševanjem števila uslužbencev preko naravnega odliva državno upravo spremeniti v učinkovit organizem, ki se namesto na število, zanaša na kakovost in učinkovitost svojih uslužbencev.

Zaradi navedenih dveh ciljev državna uprava sicer potrebuje manj, zato pa boljše kadre.



Slika 1 Javni sektor (Ferfila idr. 2002: 150)

Javni uslužbenec in njegova vloga v moderni javni upravi (JU)

Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po Zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo:

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

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

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

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

Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po ZJU. Funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci. (MJU, <http://www.mju.gov.si>)

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

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

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

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

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

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

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

Sistem za razvijanje kariere (angl. Career Development System) je danes široko uporabljen pojem in ga opredeljujejo kot »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za doseg ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po določeni delovni sili«. Povezuje aktivnosti zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije.

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

Novi javni management (angl. New Public Management)

Novi javni management¹ se je uveljavil konec osemdesetih in v devetdesetih letih v anglosaksonskem, skandinavskem in srednjeevropskem prostoru predvsem kot odziv na čedalje večje in težko (ne)obvladljive deleže javne porabe v družbenem bruto domačem produktu. Upravo kot največjega porabnika je bilo treba reformirati, da bi ta ne pomenila zgolj stroška in administrativnih ovir gospodarskemu in s tem družbenemu napredku. Bistvo novega javnega managementa je v prenosu aplikativnih načinov dela, filozofij, pristopov in metod iz zasebnega v javni sektor. Ob tem je eno bistvenih načel vodilna vloga ljudi v procesu dela, tako kadrov kot proizvodnega faktorja in še bolj "kupcev" v upravi, torej odjemalcev upravnih storitev. V tem kontekstu govorimo o demokratizaciji uprave (demos - ljudstvo, kratki - vladati). Z naraščajočim pomenom odjemalcev pa se je radikalno spremenil način upravljanja v upravi in s časom tudi t. i. upravna kultura. Uprava je postala smiselna kot legitimna oblast le, če oziroma kolikor zadošča zahtevam odjemalcev in širše udeleženih strani (angl. stakeholders). S tem kakovost postane vodilo razvoja uprave.

Različni avtorji (Flynn in Strehl, 1996; Falconer, 1997; Stanonik, 1998; Berthram, 2000; Ferfila in Kovač, 2000; Finger, 2001; Haček, 2001; Kettl, 2001; Rus, 2001 in mnogi drugi) ugotavljajo, da predstavlja skupen okvir sprememb in reform v državni upravi doktrina, za katero se uporablja ime novi javni management. Država upa, da bo s prevzemanjem managerskih metod, ki so značilne za zasebni sektor, postala učinkovitejši in uspešnejši regulator, kar naj bi vodilo k boljši družbi. Ali kot pravi Kovač (Kovač, 2000:146), na ta način lahko spremenimo delovanje državne uprave od reaktivne, neažurne, neprilagodljive in samozadostne uprave, v delo po

¹ Za eno vodilnih del o novem javnem managementu velja knjiga Osbornea in Gaeblerja *Reinventing Government* (1992), ki koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju predstavlja z naslednjimi elementi: usmerjanje namesto izvajanja, usmerjenost k uporabnikom, poslanstvo in strateški management, naravnost k rezultatom, uspešnost in učinkovitost dela, ekonomičnost, avtonomnost in delegiranje, decentralizacija, konkurenčnost, preventivno in proaktivno delovanje, tržnost. Še posebej avtorja izpostavljata konkurenčnost in usmerjenost k uporabnikom. Ob naštetem velja omeniti, da je razvoj tako v kot izven ZDA doprinesel k temeljnim desetim načelom preoblikovanja vladnega sektorja tudi bistvene premike na nekaterih drugih področjih, predvsem v upravljanju kadrovskih virov. S tem je povezano vprašanje etike in morale upravnega dela, seveda v kontekstu upravne kulture. Velikega pomena je tudi razmerje med upravo in politiko, v okviru katerega se zagovarja ločitev politično-strateške in upravno-operativne ravni upravnega delovanja.

načelu uspešnosti in učinkovitosti v službi državljanov.

V literaturi najdemo bolj ali manj podobne elemente novega javnega managementa, zato navajamo opredelitve dveh avtorjev. Po Polittu so zahteve novega javnega managementa naslednje (Politt v Rus, 2001: 83): (a) približati javni sektor uporabnikom; (b) zahtevati doseganje ciljev in standardov in ne zgolj izpolnjevanje pravil; (c) gojiti zavezanost k nenehnemu izboljševanju kakovosti storitev; (d) oblikovati vitko in plosko strukturo javnega sektorja; (e) uvajati decentralizirano odločanje in opolnomočiti strokovnjake; (f) uveljaviti intenziven nadzor nad stroški z uvedbo sodobnega komercialnega računovodstva; (g) nasloniti zaposlovanje, napredovanje in nagrajevanje na dosežke zaposlenih. Kettl (Kettl v Rus, 2001:82), ki zaradi razširjenosti doktrine govori o globalni revoluciji javnega managementa, pa navaja naslednje cilje: (a) večja produktivnost javnega sektorja; (b) uvedba tržne regulacije v javni sektor; (c) storitvena usmeritev; (d) decentralizacija odločanja; (e) ločevanje politike od proizvodnje in opravljanja storitev ter (f) odgovornost za rezultate.

Kritike novega javnega managementa – NJM

Uvajanje NJM v državno upravo, je poleg dobrih plati, prineslo s seboj tudi slabosti zato je NJM deležen tudi kritik, ki jih je podrobno opisal dr. Veljko Rus, 2004.

Tri bistvene slabosti NJM so:

1. Uvajanje NJM v klasične birokratske sisteme postavlja pod vprašaj tradicionalne odnose med glavnimi akterji v organizacijah. Pri delu se najbolj zaostrejuje odnosi med vodilnimi birokrati in strokovnjaki, saj se hkrati spreminjajo tako vloge kot tudi statusi obeh skupin.
2. Stroški sodelovanja med državo in civilno družbo (oziroma stroški sodelovanja javnega in privatnega sektorja) so tako veliki, da je uvajanje NJM pravzaprav vprašljivo. Po mnenju zagovornikov novega konstitucionalizma je NJM sicer nujen za doseganje ciljev, vendar pa je vprašljiv z vidika učinkovitosti družbene regulacije.
3. Velika poraba energije, znanja in časa, ki je potrebna za sistematično usklajevanje privatnega in javnega sektorja, ni samo posledica začetnih težav, ampak nov problem, ki je pravzaprav produkt tovrstnega sodelovanja. (Rus, 2004).

3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – UČV

Pojem management kadrovskih virov je razmeroma nov, pojavil se je pred dobrimi dvajsetimi leti v zahodnem svetu. Management se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov v organizaciji.

Management kadrovskih virov je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Svetlik, 2009).

Kadri

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v organizaciji. (Možina, 2002).

Kadrovski viri

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina, 2002).

Pojmi kot kadrovski management ali upravljanje s človeškimi viri, oziroma ravnanje s človeškimi viri so se začeli v glavnem pojavljati pri nas od leta 1990 dalje.

Pomembne so postale tudi tuje izkušnje s tujimi predavatelji, publikacijami in institucijami. Počasi se je utrjevalo spoznanje, da nismo samozadostni, da se znanost po svetu ukvarja tudi s kadrovsko dejavnostjo, da se razvija v smeri strokovne poglobljenosti in celovitega obravnavanja človeka v povezavi z drugimi dejavniki v organizaciji. Pri tem se je predvsem mislilo na sposobnosti, znanja, stališča in ustvarjalnost, pa tudi na zdravstveno in fizično kondicijo zaposlenih.

Postopoma so za celovito opredeljevanje funkcije kadrovske dejavnosti postale pomembne še druge naloge, ki se nanašajo na kadre, to je način analize in opredeljevanja dela, pridobivanje in izbiranje kadrov, njihovo kakovostno izobraževanje in usposabljanje, spremljanje razvoja, nagrajevanje in promoviranje. Funkcija kadrovske dejavnosti je opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti.

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi

V začetku dvajsetega stoletja so si organizacijo zamišljali kot piramido s cilji na vrhu. Uveljavljeno je bilo prepričanje, da je uresničevanje ciljev mogoče doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo ter z ljudmi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem. Temu bi lahko rekli tudi tradicionalni pogledi na delo z ljudmi.

Ta način je na žalost še danes zelo prisoten in zasidran v organizacijah slovenske javne in državne uprave.

Majhnim spremembam v okolju je ustrezalo tudi prepričanje, da je dovolj, da vsakdo vestno opravi svojo nalogo, ne oziraje se na druge. Togo obnašanje ljudi, katerim so bile po opisanem vzorcu naložene le ozko določene naloge, kmalu ni več ustrezalo spremembam okolja. Pokazala se je potreba po inovativnem in

timskem delu za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev.

Zahteve po čim boljšem zadovoljevanju porabnika v konkurenčnih razmerah so postavile managerje pred nove izzive. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povezal z vizijo, ustvarjalnost z znanjem. Bolj kot ljudje so v ospredje stopali viri, ki jih imajo.

Teorija o medčloveških odnosih

Potreba po novi koncepciji organizacije je pripeljala do pomembnih ugotovitev o vlogi človeka v organizaciji. Pomen človeškega dejavnika, je poudarila teorija o medčloveških odnosih, katere predstavnik je Mc Gregor s teorijo Y, ki je nastala na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja (teorija X) in po kateri je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. gre predvsem za proces ustvarjanja možnosti, odstranjevanja ovir, sproščanja zmožnosti, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči. (Svetlik in Zupan, 2009: 40).

3.1 Aktivnosti upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri zajema pridobivanje, razvoj, nagrajevanje in motivacijo, ohranjanje in odhajanje človeških virov organizacije. Nekaj ključnih aktivnosti je potrebno izvajati za zadovoljitev namena.

Vsaka od teh aktivnosti je povezana in skupaj tvorijo jedro/ srčiko upravljanja s človeškimi viri.

Analiza del in nalog

Analiza del definira delo izraženo s specifičnimi nalogami in odgovornostmi ter ugotovi zmožnosti, sposobnosti in znanja potrebna za uspešno izvajanje dela. Produkt analize dela sta opis del in specifikacija del. Analiza dela nam da odgovor na osnovna vprašanja, kot so:

1. Koliko časa potrebujemo, da naredimo določeno nalogo?
2. Katere naloge bi morali združiti in oblikovati delovno mesto?
3. Kako bi moralo biti oblikovano delovno mesto, da bi delavca spodbudilo k dobremu izvajanju dela?

Analiza del je pomembna zato, ker je začetna točka za planiranje človeških virov kakor tudi za ostale aktivnosti.

Planiranje človeških virov

Planiranje človeških virov/zmožnosti oziroma planiranje zaposlovanja je proces s katerim si organizacija želi zagotoviti, da bo imela zadostno število usposobljenih ljudi na pravih mestih/delih v pravem času.

To zagotavlja s primerjanjem dejanskega števila ljudi s planiranimi potrebami organizacije po človeških virih. Ta primerjava omogoča odločitve o dodatnem

zaposlovanju, odpuščanju ali premeščanju delavcev.

Planiranje je torej namenjeno doseganju:

- *bolj uspešne in učinkovite uporabe človeških virov/zmožnosti;*
- *razvijanju bolj zadovoljnih in sposobnih delavcev;*
- *bolj učinkovitemu planiranju “enakih možnosti”/ “equal opportunities”*

Vabljenje in izbor delavcev

Nabor je proces, ki stremi k temu, da pritegne razpoložljivo, ustrezno usposobljeno, delovno silo iz katere lahko organizacija izbere ustrezne kadre. (Stone, 1995).

Prosta/ razpisana delovna mesta so lahko zasedena z zunanjimi ali notranjimi kandidati.

Izbor pa je proces v katerem izmed kandidatov izberemo tistega za katerega smo prepričani, da bo delo opravljal najbolj uspešno.

Sam postopek vključuje pregled vlog, psihološke ali druge potrebne teste, zaposlitveni intervju, preverjanje priporočil ter zdravstveni pregled.

Ovrednotenje delavčevega dela

Namen ugotavljanja uspešnosti izvajanja dela je ugotoviti, kako dobro delavci opravljajo svoje delo, jim to povedati in narediti plan, kako izboljšati izvajanje dela. Informacije, ki jih pridobimo v tem procesu nam služijo za povezavo med uspešnostjo izvajanja dela in nagrajevanjem, odkrivanju potreb po usposabljanju, izpopolnjevanju in razvijanju ter za odločanje o razporeditvi (napredovanju, nazadovanju).

Usposabljanje, izpopolnjevanje in razvoj

Usposabljanje in izpopolnjevanje pomaga delavcu, da se nauči kako opravljati delo, kako izboljšati uspešnost izvajanja dela in se pripraviti za bolj zahtevno delo/položaj.

Torej, ugotavljanje uspešnosti dela zaposlenih lahko tvorno pospeši prispevek delavcev k doseganju organizacijskih ciljev.

Motivacija delavcev

Zelo motivirani delavci so navadno bolj produktivni, imajo manj odsotnosti in menjave služb ter zamujanja.

Motivacija delavcev je vitalnega pomena za uspeh organizacije.

Njena skrb je ugotoviti zakaj ljudje delajo in zakaj eni delajo več in bolje od drugih.

Kompenzacija/ plačilo

To se nanaša na denarna plačila kot so osnovna plača, bonitete, denarne spodbude, ki jih delavec dobi, ker dela v organizaciji.

Mnenja o stopnji vpliva kompenzacije na motivacijo so deljena vendar dejstva, da

imajo vpliv ne smemo zanemarjati.

Ugodnosti/ koristi

Ugodnosti se nanašajo na indirektne denarne ali nedendarne kompenzacije. Vključujejo stvari kot so življenjsko zavarovanje, porodniški dopust, zavarovanje za delovno nezmožnost, bolniške, zavarovanje za bolnišnično oskrbo, izobraževalne programe in podobno.

Z dvigom kvalitete delovnega življenja, ugodnosti povečajo privlačnost organizacije za delo v njej (Stone, 1995).

Zdravje in varstvo pri delu

Od organizacij se zahteva, da zagotavljajo zdravo in varno delovno okolje.

3.2 Cilji upravljanja s človeškimi viri

Namen upravljanja s človeškimi viri je pomagati organizaciji, da doseže zastavljene strateške cilje - torej so cilji, strategije in aktivnosti/ ukrepi upravljanja s človeškimi viri vsebovani v trditvi o namenu obstoja organizacije in njenih ključnih ciljih.

Vprašati se moramo, kaj natančno je potrebno narediti, da bi organizaciji pomagali doseči njene cilje - razlika med želenim stanjem in dejanskim je vir ciljev upravljanja s človeškimi viri.

Upravljanje s človeškimi viri ima tri osnovne cilje:

- *doseči maksimalno zavzetost/ predanost delavcev*
- *doseči maksimalno produktivnost in*
- *imeti prave ljudi/zmožnosti na pravem mestu v pravem času.*

Cilji, strategije in ukrepi upravljanja s človeškimi viri morajo biti ocenjeni, kar pomeni, da morajo:

- *biti merljivi*
- *vsebovati roke za izpolnitev*
- *identificirati ključne deležnike in/ali ključne stranke zaradi zagotovitve potrebnega sodelovanja in*
- *imenovati posameznike ali oddelke odgovorne za implementacijo.*
(Stone, 1995).

3.3 Strategija upravljanja s človeškimi viri in njen namen

Strategija upravljanja s človeškimi viri poudarja cilje ljudi in mora biti integriran del organizacijske strategije. Samo pod takim pogojem so lahko dejavnosti/ aktivnosti upravljanja s človeškimi viri jasno povezane z načrtano smerjo delovanja/ poslovanja organizacije (Treven, 1998).

Smoter strategije upravljanja s človeškimi viri je v tem, da organizacijo usposobi za doseganje zastavljenih ciljev s tem da (Lipičnik, 1998):

- zagotovi, da vsi planirani delovni procesi priznavajo, da so dokončen vir vrednosti ljudje;
- da vsi zadolženi za strateško planiranje cenijo implikacijo predlogov s strani človeških virov in razumejo potencialne stiske ljudi, če naloga ni bila izvršena;
- doseže tesno skladanje med organizacijskimi cilji in cilji upravljanja s človeškimi viri;
- oblikuje in upravlja organizacijsko kulturo, vzdušje in organizacijske delovne procese tako, da vsakomur pomagajo, da opravi svoje delo bolje ter pomagajo pri pridobivanju in ohranjanju visoko sposobnega kadra (high calibre people);
- identificira ključne organizacijske zmožnosti in tipe ljudi, ki bi jih organizacija potrebovala za njihovo ohranjanje in graditev;
- zagotovi, da bodo organizacijska sredstva namensko uporabljena za kratkoročno in dolgoročno razvijanje teh ključnih zmožnosti;
- oceni potrebno izvajanje dela za doseg zastavljenih ciljev in meje do katerih bi zahteve morale biti zadovoljene;
- pregleda stopnjo zavzetosti v celotni organizaciji in načrtuje poti za izboljšanje, kjer je potrebno.

Gledano v celoti, strateško upravljanje s človeškimi viri ljudem razjasni storitve, ki bodo zagotovljene, metode, ki bodo uporabljene in standarde za izvajanje dela, za uspešnost za katero se zavzema.

3.4 Politike upravljanja s človeškimi viri

Politike upravljanja s človeškimi viri so splošne trditve, ki so vodilo sprejemanju odločitev. Kot take, usmerjajo aktivnosti upravljanja s človeškimi viri k doseganju ciljev (MČV).

Navadno so politike upravljanja s človeškimi viri v pisni obliki posredovane vsem zaposlenim.

Politike navadno služijo trem večjim namenom (Stone, 1995):

- *zagotoviti zaposlenim, da bo odnos do njih pošten in objektivni,*
- *pomagati vodstvenim delavcem sprejemati hitre in konsistentne odločitve,*
- *viliti vodstvenim delavcem zaupanje/samozavest za reševanje problemov in zagovarjanje odločitev (napredovanje, odpuščanje, nagrade za stalnost itd.).*

3.5 Ocenjevanje/vrednotenje strategij in politik upravljanja s človeškimi viri

Strategije in politike upravljanja s človeškimi viri bi morale biti vrednotene glede na njihov prispevek k doseganju organizacijskih ciljev.

Čeprav raziskave na tem področju niso dobro razvite bi vrednotenje moralo upoštevati naslednje faktorje:

Predanost

V kolikšni meri politika upravljanja s človeškimi viri spodbuja delavce k večji zavzetosti do njihovega dela in organizacije.

Večja zavzetost se odraža, ne samo v lojalnosti in bolj uspešnem opravljanju del za organizacijo temveč tudi v samopodreditvi, ponosu, psihološki pripadnosti in identiteti posameznika.

Kompetentnost

Do kolikšne mere politike upravljanja s človeškimi viri pritegnejo, zadržijo in razvijajo ljudi s sposobnostmi in znanjem, ki jih organizacija in družba potrebuje.

Če so znanja in sposobnosti na razpolago v trenutku, ko jih organizacija potrebuje je to za organizacijo velika korist za delavce pa pomeni to tudi občutek samospoštovanja in koristnosti.

Stroškovna učinkovitost

Kakšna je stroškovna učinkovitost sprejete politike izražene v plačah, bonitetah, odsotnostih, stavkah itd?

Upravičenost/ koristnost teh stroškov bi morali vedno presojeti za organizacijo, za posameznike in za družbo, kot celoto (Stone, 1995).

Skladnost

Kakšno stopnjo skladnosti generira politika in praksa upravljanja s človeškimi viri med vodstvenimi delavci in zaposlenimi, med različnimi skupinami zaposlenih, med organizacijo in lokalno ali širšo družbeno skupnostjo ter znotraj posameznika?

Pomanjkanje te skladnosti lahko pomeni stroške za organizacijo, izražene v porabi časa, denarja in energije ter rezultira v nizki stopnji zaupanja, pri posamezniku pa lahko povzroča stres in druge psihološke težave (Stone, 1995).

Prilagodljivost

Kako prilagodljiva je organizacija in njeni delavci? V kolikšni meri so pripravljeni na spreminjanje? Ali organizacija raziskuje zunanje vplive in se skuša pravočasno pripraviti na spremembe ali samo reagira na spremenjeno situacijo v okolju?

Ali sta inovativnost in kreativnost cenjeni ali zatirani?

Uspešnost izvajanja dela/ delovna uspešnost

Kakšna je raven uspešnosti dela? Ali je uspešno opravljanje dela razpoznano in nagrajeno? Kakšna je raven produktivnosti delavcev?

V kolikšni meri politika upravljanja s človeškimi viri prispeva k splošnemu uspehu organizacije (profit, rast itd.) (Stone, 1995).

3.6 Raznovrstnost dela in usposobljenost strokovnjakov upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri ponuja delovne priložnosti tako specialistom kot generalistom. Generalisti opravljajo širok spekter dejavnosti upravljanja s človeškimi viri. Takšno delovno mesto je bolj tipično za manjše organizacije, kjer si ne morejo privoščiti specialistov za vabljenje in izbiranje kadrov, za usposabljanje in izpopolnjevanje in druge dejavnosti upravljanja s človeškimi viri.

Vodilni položaji pri upravljanju s človeškimi viri so splošni ali generalni in po svoji naravi usmerjeni na načrtovanje, organiziranje in nadzorovanje funkcij upravljanja s človeškimi viri in manj na neposredno sodelovanje pri operativnih dejavnostih. Izvršni ali top management upravljanja s človeškimi viri vključuje odgovornosti strateškega načrtovanja in razvojne politike.

Na drugi strani pa so specialisti usmerjeni na posebne dejavnosti dela s človeškimi viri. V večjih organizacijah obstajajo posebni specializirani oddelki in ti ponujajo priložnosti za management posebej strokovno usposobljenih specialistov s tega področja.

V svetu so pri upravljanju s človeškimi viri opazni trendi odmika od klasične tradicionalne vloge ali funkcije kadrovske službe, ki le zaposluje in vodi administracijo. Vse večja pozornost gre načrtovanju delovne sile in organizacijskemu razvijanju. To nam daje slutiti, da bo to področje dela ponujalo več zanimivih delovnih mest tistim, ki želijo svojo karierno pot v okviru področja upravljanja s človeškimi viri.

Za uspešno izvajanje aktivnosti, strategij in politik UČV morajo imeti strokovnjaki za UČV ustrezne sposobnosti in kompetence. Med njimi se izpostavljajo (Stone, 1995).

Poslovne sposobnosti

Strokovnjaki UČV bodo morali poznati svoje kompetence, še posebno: kako si organizacija pridobiva dostop do kapitala, kako organizacija obvladuje ceno kapitala, kako so pri merjenju izvajanja dela uporabljeni finančni sistemi, kako so razdeljeni resursi glede na finančne kriterije.

Izvajanje prakse na najboljši možen način

Uslužbenci UČV bodo strokovnjaki za znanost organizacijskega vedenja. S svojimi sposobnostmi bodo šli v korak z razvojem, ki se tiče zaposlovanja, razvijanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanja in celostne podobe organizacije.

Obvladovanje procesov sprememb

Strokovnjaki UČV bodo morali biti sposobni prilagajati se procesom sprememb tako da bodo približali poslovne potrebe in dejavnosti UČV (Stone, 1995).

Sposobnosti integriranja

Za uspešnost strokovnjakov UČV v devetdesetih bo bistvenega pomena zmožnost integrirati poslovne sposobnosti, strukturo upravljanja s človeškimi viri in procese sprememb.

Ti štirje nizi sposobnosti naj bi omogočili strokovnjakom UČV da:

- si izgradijo konkurenčno prednost,
- obvladujejo paradoks,
- znotraj organizacije zastavijo dobre pogoje za spremembe.

3.7 Kariere na področju upravljanja s človeškimi viri

Za večino ljudi predstavlja izbira karierne poti pomemben del njihovega življenja. Tisti, ki so se odločili za delanje kariere v okviru upravljanja s človeškimi viri morajo dobro premisliti svoje karierne cilje in kako jih načrtujejo doseči. Upravljanje s človeškimi viri ponuja mnogo zanimivih priložnosti vendar ima tudi svoje omejitve. Le redki posamezniki, ki so delali na oddelkih za upravljanje s človeškimi viri so postali direktorji ali so dosegli enak status ali zaslužek kot primerljivi kolegi na drugih oddelkih. Zaradi tega morajo zaposleni, ki se odločijo za službo znotraj oddelkov za upravljanje s človeškimi viri dobro premisliti svoje potrebe in pričakovanja in se predhodno temeljito informirati o delu s človeškimi viri, kariernih poteh, nagrajevanju in podobno, z namenom, da bodo dosegli svoje osebno zadovoljstvo in strokovno uspešnost.

4. NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE

4.1 Pomen načrtovanja in razvijanja kariere

Do nedavnega je lahko novo zaposleni delavec pričakoval, da bo ostal v organizaciji do konca svoje delovne kariere. Danes so vseživljenjske kariere v enem podjetju stvar preteklosti. Nekateri uslužbenci še vedno mislijo, da so imuni na stalna zmanjševanja števila zaposlenih, zato, ker dobro delajo in so koristni za organizacijo. Vendar naraščajoča konkurenca, hitre tehnološke spremembe in stalna prestrukturiranja pomenijo, da nas niti zelo dobro izvajanje dela ne ščiti več pred odpustitvijo. V neki nedavni raziskavi (Stone, 1995), je samo še 55% zaposlenih uslužbencev verjelo, da dobro delo pogojuje obstoj delovnega mesta in garantira službo oziroma dokler bodo dobro delali jim bo organizacija zagotavljala varnost. Delavci se lahko danes zanesejo le nase. Pokroviteljski model dolgoročnega zaposlovanja je preživet.

Max Ogden (v Stone, 1995), koordinator za premestitve pri nekem avstralskem podjetju pa trdi, da mora biti delovna sila, pri stremljenju k najboljšemu izvajanju, visoko usposobljena, motivirana in pripravljena na dodatna usposabljanja in izpopolnjevanja ter na spremembe delovnega mesta. Delne zaposlitve bodo postale vse bolj pomembne. Posamezni strokovnjaki napovedujejo, da na prelomu stoletja, polne zaposlitve ne bodo več nobeno pravilo.

Profesor Charles Handy (v Stone, 1995) pravi, da morajo zaposleni začeti razmišljati o svojih karierah kot o sekvencah različnih služb, ki so ali pa tudi ne v istem podjetju. Poudarja, da morajo biti delavci usmerjeni navzven, ker jim nihče ne garantira prihodnosti. V takšnih okoliščinah postane izobraževanje dobra investicija in različne izkušnje postanejo prednost.

Pri izobraževanju mladih je zelo pomembno, da jih naučimo, kako se učiti in stalno pridobivati nove sposobnosti, to ne pomeni, da jih naučimo določenih sposobnosti in znanj ki bodo zadostovala za vse življenje. Dogajanja okrog nas nam kažejo, da je vse bolj pomembno, da se mladi naučijo soočati s spremembami in diskontinuitetami in se zanesejo samo na svoj lastni talent in sposobnosti, kot pa, da se vidijo v konceptu stabilnih in nespremenljivih služb.

V tem stalno spreminjajočem se delovnem okolju, ko so zaposleni pri svojih karierah občutljivi na vsakršne motnje in stagnacijo, je načrtovanje delovne kariere še toliko bolj pomembno.

Realistično načrtovanje kariere sili zaposlene, da postanejo proaktivni in, da se soočijo s težavami in priložnostmi. Za to pa si morajo postaviti oziroma ponovno premisliti svoje karierne cilje. Zavedati se morajo, da so njihove kariere subjekt dvojnih vplivov. Vsak posamezni delavec si izbere poklic, organizacijo in položaj, ki si ga želi, medtem ko organizacija zaposluje in izbira posamezne delavce (Stone, 1995).

Pri načrtovanju in razvijanju kariere potekata dva procesa - načrtovanje karier (osredotočeno na delavca) in karierni management ali vodenje karier (osredotočeno na organizacijo). Zaposleni tako pridobi boljše razumevanje samega sebe in se lažje identificira z želenimi kariernimi cilji. Organizacija pa tako vzpostavi komunikacijo z zaposlenim o kariernih priložnostih in čim boljše prilagajanje delavčevih kariernih aspiracij možnostim, ki jih nudi organizacija. Čeprav je

vodenje karier v celoti vezano na načrtovanje človeških virov, v nekaterih organizacijah načrtovanje človeških virov in/ali vodenje karier ne obstaja ali pa nista povezana. Vendarle je nesmiselno usposablјati in izpopolnjevati ter razvijati zaposlene delavce pri tem pa ne imeti za njih pripravljeno ustrezno delovno mesto ali zahtevati od zaposlenega določena znanja in sposobnosti in pri tem ne imeti na razpolago programa, kjer bo zaposleni ta znanja lahko uporabil v praksi (Cvetko, 2002).

4.2 Karierni koncepti in teorije

Kariera je planirano ali neplanirano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Brečko, 2006).

Ko se ljudje poskušajo pripraviti na prihodnje aktivnosti in ko danes poskušajo razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri prihodnjem delu, gre za razvojne programe, s katerimi je zelo tesno povezana delovna kariera. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacije. Ne da bi jo sistematično spremljal, je probleme kariere svojih delavcev "personalni manager" opisal takole Stone, 1995):

- v podjetju imamo visoko leteče, ki se ne odpirajo za druge,
- petintridesetletni delavci na vrhu svojih moči sprašujejo podjetje, kaj je storilo za njihovo kariero,
- operativni vodje tarnajo, da so nekaj let skrbno izbirali delavce, zdaj pa odklanjajo, da bi delali tam, kjer jih najbolj potrebujejo,
- konkurenca vidi v nas bogato lovišče na delavce, saj kaj pa je razvoj karier napravil za nas,
- zelo hitro rastemo in se širimo, toda primanjkuje nam ustreznih mladih managerjev, ki bi bili odgovorni za področje novih proizvodov/storitev,
- hitre spremembe programskih shem demotivirajo odgovorne managerje,
- težko je poiskati dogodke, ki bi naznanjali in dovoljevali managerjem, da bi napredovali v kompetencah in izkušnjah.

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo posameznikove kariere gre tako posamezniku kot tudi organizaciji, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Notranja in zunanja kariera

Za razumevanje kariere je potrebno ločevati med njenim zunanjim in notranjim vidikom. Pri tem se srečamo še z mnogimi podobnimi izrazi, kot na primer organizacijske kariere in karierna sidra ali objektivne in subjektivne kariere ipd. Pri opredelitvah pojmov je dodatna težava v tem, ker so različni avtorji različno razumeli kariero. E. H. Schein (1987) je uvedel dva nova pojma in ju takole opisal:

Zunanja kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacija uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu.

Notranja kariera pa obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Ta notranja predstava je lahko zelo nejasna, na primer kot splošna težnja napredovati oziroma uspevati ali pa zelo določna, če si oseba na primer postavi cilj, da želi doseči nek položaj in plačilni razred do svojega 35. leta starosti (Schein et al.; 1978: 10-11).

Isti avtor nekoliko kasneje (Schein, 1987), še malo drugače razloži razliko med zunanjo in notranjo kariero:

– zunanjo kariero kot družbeno definiran set korakov in zahtev pri izpolnjevanju določenega poklica in hkrati stopnja prestiža, povezana s tem poklicem in

– notranjo kariero kot posameznikov pogled na njegove korake in napredek v času, in kot njegov pogled na pomembnost kariere.

L. Bailyn pa opisuje razliko med notranjo in zunanjo kariero takole (Bailyn, 1989):

Iz definicij kariere pogosto ni razvidno, ali naj gre za subjektiven pogled nanjo, za notranji pomen, ki ji ga pripisuje posameznik ali za objektivni pogled iz zunanje perspektive - morda perspektive delodajalca ali raziskovalca ali pa od družbenega načrtovalca (social planner). Gre za staro vprašanje v karierni teoriji. Izpostavljeno je bilo že pri piscih Chicaške šole in so ga ponavljali raziskovalci v tej tradiciji (Van Maanen v Schein, 1978; Barley, Thomas, 1986), ki eksplicitno razlikujejo kariero, kot objektivno delovno zgodovino od, ves čas spreminjajočega se, subjektivno določenega pomena in tem s katerimi ljudje dajejo smisel svojim življenjem.

Drugi avtorji (kot Scarpello in Ledvinka, 1988) uporabljajo izraz "organizacijske kariere" za karierne poti oziroma premestitve ter za karierne lestvice oziroma napredovanja in karierna sidra, ki pomenijo najbolj zaželeno karierno smer.

Podobno je tudi razlikovanje med subjektivno in objektivno kariero, kot ga povzemata K. E. Weick in L. R. Berlinger (Weick in Berlinger, 1989)

Objektivna kariera

Objektivne kariere so opredeljene kot niz službenih položajev, sprememb v plači, formalnih statusov in nazivov - vse to je javno vidno in definirano zunaj osebe (Van Maanen in Schein, 1977).

Subjektivna kariera

Subjektivne kariere so definirane s specifičnimi izkušnjami, ki jih posamezniki imajo na uradnih položajih. Te subjektivne izkušnje odsevajo spreminjajoče se aspiracije, zadovoljstvo, koncipiranje sebe in stališča do dela. Uspeh v subjektivni karieri je pogosto definiran psihološko. Subjektivna kariera poudarja samousmerjanje in večjo osebno odgovornost za izbiro.

Dvojne kariere

Vse več žensk se odloča delati svojo kariero. Managerji človeških virov bodo morali upoštevati dejstvo, da je vse več primerov, ko kariero delata mož in žena, torej dvojnih karier, (Merkač, 2007) ter zaradi tega karierne razvojne programe prilagoditi aspiracijam zaposlenega in njihovega partnerja. Manager naj pri kariernem svetovanju vzame v obzir tudi vprašanje, kako bo to vplivalo na delavčevega partnerja. Težave se lahko pojavijo, ker na primer oba delata v različnih izmenah, ker se oba močno identificirata s svojo stroko in, ker morda premestitev delavca v drugo enoto, ni kompatibilna s kariernimi načrti partnerja. Zaradi takih zahtev dvojnih karier lahko izgubita fleksibilnost, tako delavec, kot tudi organizacija. Pari, kjer oba delata kariero morajo biti fleksibilni, biti vzajemno predani obema karierama, imeti dobre mehanizme soočanja s težavami (kot je jasna razmejitev med vlogo v službi in vlogo izven službe) in razviti veščine kariernega načrtovanja. Na drugi strani pa lahko organizacija poskrbi za fleksibilen delovni čas, svetovanje, učinkoviti karierni management, otroško varstvo in pomoč pri transferjih in relociranju.

Birokratska, profesionalna ali podjetniška kariera

Obstaja zelo veliko različnih pojmovanj o karieri, k temu pa so pripomogle tudi razlike med različnimi kariernimi oblikami. Na splošno ločujemo med tremi osnovnimi kariernimi oblikami, iz teh pa izhajajo karierni vzorci oziroma karierna sidra, o katerih bomo govorili v nadaljevanju. Karierne oblike niso le opredelitive različnih tipov dela, temveč temeljni princip, okoli katerega se razvije osebna kariera. Tri temeljne karierne oblike, birokratsko, profesionalno in podjetniško, poznajo povsod po svetu, tudi pri nas (Holton, 1996).

Birokratske kariere; so izrazito usmerjene k vertikalnemu napredovanju. Ta karierni vzorec vsebuje niz pozicij, ki so formalno definirane in hierarhično strukturirane v določeni birokratski organizaciji. Karierni razvoj se enači z napredovanjem na pozicijo, ki je višje v hierarhični strukturi. Pozicija višjega ranga prinaša s seboj tudi večje ugodnosti. Birokratsko kariero sestavljajo formalni premiki od nižje k višji poziciji, od enega k drugemu nazivu, spremembi nalog in pogosto tudi delovnih skupin.

Vse spodbude za razvoj kariere – večje odgovornosti, novi izzivi, osebni vpliv, usposabljanje in izobraževanje ter plača – so tesno povezane s pozicijo in rangom v organizaciji.

Brez pomika na hierarhični lestvici ostanejo zaposlenim nedostopne vse razvojne in karierne spodbude. Birokratski tip kariere je zelo značilen za organizacije javne uprave, prav tako je bil model birokratske kariere zgled tudi velikim organizacijam

20. stoletja. Zelo pomembna nagrada poleg denarnih ugodnosti je v tem tipu kariere tudi velika varnost zaposlitve.

V globalnem okolju poslovanja, kjer je edina stalnica negotovost, pa se zdi ta tip kariere manj primeren. V okolju, kjer so inovacije ključ preživetja in uspeha, so veljavo pridobile podjetniške in profesionalne kariere. Vse več managerskih karier je danes moč najti v teh dveh osnovnih tipih karier.

Profesionalna kariera; glavni element, na katerem gradi profesionalna karierna logika, je znanje. Ljudje, ki gradijo ta tip kariere, imajo (začasen) monopol nad družbeno cenjenim znanjem, ki predstavlja ključno determinanto poklicnega statusa, in na drugi strani veliko stopnjo ugleda, ki jo uživa posameznik. Ljudje, ki si prizadevajo za ta tip kariere, lahko vrsto let delajo isto delo, se pravi strokovno skrbijo za isto področje in ohranjajo isti naziv. Seveda pa to še zdaleč ne pomeni "status quo". Karierni premiki ali priložnosti v profesionalnem tipu karier predstavljajo predvsem prevzemanje vedno večje odgovornosti, tveganj, strokovnih izzivov, spopadanja s problemi, ki zahtevajo visoko razvite veščine, bolje plačanih zadolžitev ... glavni kapital ljudi, ki se odločijo za profesionalni tip kariere, so znanje in veščine. Obtičati pri profesionalni karieri bi pomenilo ne imeti več priložnosti za razvoj veščin in znanja. Profesionalno usmerjeni ljudje so velikokrat povezani z izobraževalnimi organizacijami in profesionalnimi združenji (Holton, 1996).

Podjetniška kariera; struktura podjetniških karier se kaže v oblikovanju nove vrednosti ali skozi oblikovanje nove organizacijske kapacitete. Glavni kapital podjetniških karier je oblikovati vredne proizvode ali storitve. Če je nekdo na primer ustanovil firmo in je ta čez desetletje postala velika korporacija, njegova kariera ni ne napredovala ne nazadovala niti se nista spreminjala njegovo delovno mesto in naziv. Je pa močno povečal svojo moč, odgovornost in verjetno tudi zaslužek. Ljudje, ki se odločijo za podjetniški tip kariere, namesto da bi se pomikali navzgor, torej ostajajo na mestu, toda napredek v podjetniški karieri je, da "področje" raste pod njimi. Tveganje je največje prav pri teh karierah, saj imajo ljudje, ki se odločajo za ta tip kariere, v rokah resnično le tisto, kar so sami zgradili. Tudi nagrade so drugačne. Namesto varnosti nastopi kontrola nad svojim delom, možnost postavljati svoja pravila igre in svoj tempo, denarne nagrade, vezane na dosežke. Iz opisanih osnovnih tipov karier ter ciljev, ki si jih prizadeva doseči javna uprava, lahko rečemo, da bi se morale tipično birokratsko usmerjene kariere spremeniti in pridobivati vse več značilnosti in razsežnosti predvsem profesionalnih karier.

Dramatične spremembe kariernih vzorcev

Če je bila nekoč kariera mišljena kot visoka stopnja delovne zavzetosti in razvojni napredek v delovni vlogi, jo danes vse bolj razumemo kot vzorec izkušenj v zvezi z delom, ki usmerjajo potek človekovega življenja. Ključna značilnost kariere je poleg množstva in pregleda delovnih izkušenj skozi čas tudi posameznikov vrednostni svet, ki določa smer iskanja izkušenj.

Izraz kariera se ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej vertikalno napredovanje v organizacijah. To seveda ne pomeni, da ljudje ne stremijo k napredovanju, toda opazno se večja tudi število tistih, ki zavračajo odgovornejša delovna mesta in želijo ostati na določenem položaju, ker so z delom

povsem zadovoljni. Vse več je zaznati horizontalnih premikov, torej selitev z enega področja dela na drugo. Niso pa redki tudi premiki navzdol.

Prav tako se je včasih o karieri govorilo le v povezavi z organizacijo, ki je imela popolno kontrolo nad posameznikovo kariero. Ta stereotip počasi izginja, posamezniki vse bolj sami usmerjajo svojo kariero.

Slovenski psiholog E. Konrad (1991) je razlike med tradicionalnimi in novejšimi pojmovanji strnil v štiri postavke:

Sodobna pojmovanja kariere

- Polna zaposlenost izgublja pomen.
- Poklicne poti so neenakomerne prekinjene in različno intenzivne.
- Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.
- Na razvoj kariere vplivajo družina in življenjske vloge zunaj zaposlitve.

Tradicionalna pojmovanja kariere

- Zagotovljena je polna zaposlenost.
- Poklicna pot je stabilna in enosmerna.
- Razvoj kariere pomeni premik navzgor.
- Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.

Odgovornost za upravljanje kariere je predvsem posameznikova

Pojmovanje kariere na prelomu tisočletja postaja torej vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi z delom, kar je tudi smiselno, saj se je odgovornost za upravljanje kariere prenesla iz organizacije na posameznika. Premik od tradicionalnega k sodobnemu pojmovanju karier simbolizirajo tudi odgovori na vprašanja, ki so jih zastavili udeležencem 4. slovenske konference Ravnanje z ljudmi pri delu (GV Izobraževanje, oktober 2001).

Na vprašanje, v kakšnem primeru bom zadovoljen s svojo kariero, so udeleženci najpogosteje navajali:

- ko bom strokovno napredoval,
- ko bom uspel kot notranji podjetnik,
- ko bom imel veliko delovnih izzivov,
- ko se bom pri delu lahko posvetil tudi svoji družini,
- ko bom lahko samostojen in neodvisen pri svojem poklicu,
- ko bom lahko deloval v dobro drugih ljudi.

Najmanjkrat pa so ljudje navajali odgovore, kot so:

- postal bom manager,
- dobro bom zaslužil in s tem dobro živel.

Do sedaj se organizacije pri oblikovanju kariernih sistemov niso posebej ukvarjale s posameznikovimi potrebami, temveč predvsem s potrebami organizacije. Velikokrat se je zgodilo, da je organizacija na vodstveno delovno mesto delegirala uspešnega strokovnjaka, kasneje pa se je izkazalo, da je bila to slaba "naložba". Kaj se je pravzaprav zgodilo? Posameznik, ki je bil dolga leta uspešen pri opravljanju strokovnega dela, je bil najbrž "zasidran" v tehnično-funkcionalnemu sidru, torej predan svoji stroki, na vodstvenem delovnem mestu pa se je srečal s popolnoma drugačnimi nalogami, kot je vodenje ljudi, toda za to ni imel znanja niti ni bila to njegova življenjska želja.

4.2.1 Pomembnejše karierne teorije

Teorije učenja

Krumboltzova teorija učenja v kariernem razvoju (Krumboltz's Learning Theory of Career Counseling, 1995) je poskus poenostavitve procesa kariernega izbora in temelji na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na karierno selekcijo. V tej teoriji proces kariernega uresničevanja vključuje štiri faktorje:

1. genetsko obdaritev in posebne sposobnosti,
2. pogoje in dogodke v okolju,
3. učenje na izkušnjah,
4. razvijanje seta sposobnosti.

Krumboltz je v svoji teoriji poudarjal, da se vsak posameznik različno uči iz izkušenj v življenju, kar vodi v razlike pri razvoju kariere. Z modelom učenja v družbi je poudarjal pomembnost tako pridobljenih izkušenj in njihov učinek na zaposlitveno izbiro (Zuiiker, 1998: 58-63).

Sociološka teorija o delu in razvijanju kariere

Teorijo so v letu 1956 oblikovali Blau, Gustad, Jassor, Parnes in Wilcox (Blau, Gustad, Jassor, Parnes in Wilcox, 1956 v Zuiiker, 1998: 63-65) ob problemu sociološke perspektive dela. V teoriji so navedeni avtorji obdelali zlasti naslednje teme:

- vpliv družinskega porekla na izbor poklica,
- vpliv trga delovne sile na proces karierne izbire,
- vpliv spola in rase pri zaposlitveni izbiri
- ter procese selekcije kadra glede na delovne vloge.

Sociologi so gledali na izbor zaposlitve in na delo kot na del širšega sistema družbene stratifikacije. Sociološka teorija o delu je dokazovala, da so institucionalne sile trga delovne sile kar močno ovirale zadovoljstvo zaposlenih pri razvijanju kariernih aspiracij (Zuiiker, 1998: 63-65).

Delitev kariernih teorij pri drugih avtorjih

Pri spoznavanju številnih teorij o razvoju kariere smo kmalu spoznali, da različni avtorji klasificirajo teorije o karieri različno, saj ocenjujejo, da so druge teorije pomembnejše pri oblikovanju sistemov za razvoj kariere. Ker še ni izdelane enotne tipologije pri delitvi teorij o razvijanju kariere, sem se odločil navesti še klasifikacijo, ki so jo navedle znane ameriške strokovnjakinje za razvoj kariere v knjigi *Designing Career Development System* (Leibovitz et.al.: 1986: 67-93).

Navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri:

1. Teorije razvoja odraslih (Levinson, Neugarten, Gilligan)
2. Teorije poklicne izbire in razvoja (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price)
3. Teorije učenja (Krumboltz, Kolb in Plovnick)

4. Organizacijske teorije (Schein)
5. Model kariernih vzorcev (Driver).

4.2.2 Motivacijski modeli in njihov pomen za kariero

Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Motivacija posameznika pomembno vpliva na načrtovanje in razvijanje kariere posameznika in posredno določa njegovo odzivnost, tako na ravni organizacije, kot na subjektivni ravni.

Če želimo, da bomo v ljudeh izzvali določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bodo ljudje aktivnosti ponavljali, pravimo, da želimo zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih. Potem moramo zgraditi motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas za to.

Lastnosti, ki jih mora motivacijski model upoštevati (Lipičnik, 1998):

- pričakovanje,
- enakost,
- pravičnost.

Pričakovanja

Procesni model motivacije, ki predpostavlja, da bodo ljudje izbrali med različnimi aktivnostmi tisto, ki naj bi dala njihovim pričakovanjem ustrezne rezultate.

Model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanja, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji (Lipičnik 1998) in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

Enakost

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tako "vrednost", kolikšno so ji dali.

Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost.

Zaposleni poskušajo občutek neenakosti zmanjšati na različne načine:

- sabotirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo bolj pravično plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela,
- poskušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti lahko poteka različno. Sherman in Bohlander (v Lipičnik, 1998), priporočata naslednje načine, s katerimi posegamo v to področje:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- sporočanje, da je osnova za doživljanje neenakosti v primerjavi z danim dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- odgovarjanje zaposlenim posamezno,
- sporočanje zaposlenim prispevke drugih,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi zaposlene spoznali.

Pravičnost

Je eden od principov, po katerem zaposleni od organizacije pričakujejo ustrezna povračila za svoje prispevke.

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako.

Če za enako delo dobijo različno, dobijo zaposleni občutek nepravičnosti, oziroma občutek, da zaposlenih ne obravnavajo na enak način.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, to poskušajo zmanjšati na enega od šestih načinov:

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrado, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi,
- poskušajo doseči nadomestilo prek legalnih ali drugačnih poti, kot predčasno zapuščanje dela, kraja imovine iz organizacije, itd,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- izkriviti želijo resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena (Lipičnik, 1998).

Glavno interakcijo oblikujejo (Lipičnik, 1998):

1. človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in
3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Pri delu na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

Hackman - Oldhamerjev model značilnosti dela

Model značilnosti dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo (Svetlik in Zupan, 2009).

Za izhodišče oblikovanja dela v praksi so vzeli teorijo značilnosti dela. Ta teorija poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo dojemajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko vidijo rezultate dela ali razberejo kaj so s svojim delom dosegli, če poznajo rezultate svojega dela.

Ta teorija izpostavlja naslednja načela:

Načelo raznolikosti, kjer gre za raznolikosti delovnih nalog.

Načelo celovitosti, kjer delavci delo lahko opravijo od začetka do konca in se tako z delom lažje poistovetijo.

Delavcem naj bo prikazano kakšen pomen ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja.

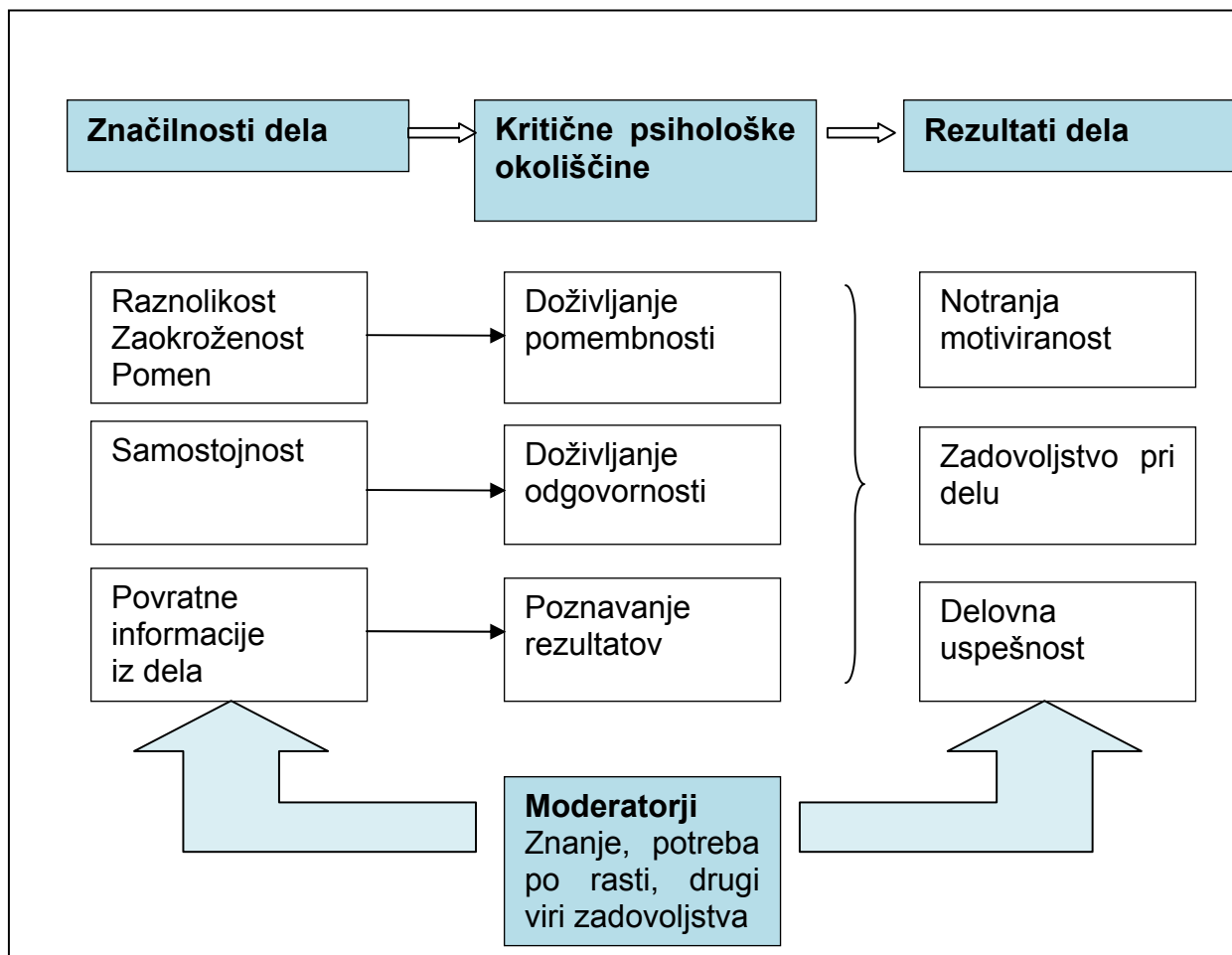
Delavcem naj bo omogočena realizacija potrebe po samostojnosti saj so samostojni delavci odgovornejši.

Delo naj bo oblikovano tako, da delavci dobivajo jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo. Delovni dosežki naj bodo vidni. Tako se bo delavec poistovetil z delom in delovnimi rezultati, saj bo imel občutek, da je dosegel nekaj pomembnega. Ponosen bo na dosežke in nase.

Teorija značilnosti dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Pri tem je pomembno upoštevati tudi moderatorje, ki sta jih opisala Hackman in Oldham: obseg znanja, potrebo po rasti in razvoju ter druge vzroke zadovoljstva, ki jih morda imajo zaposleni (Svetlik in Zupan, 2009).

Ta model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

S slike je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo izplača in da je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da pozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo.



Slika 2: Model značilnosti dela (J.R. Hackman in G. R. Oldham, 1980 v Svetlik in Zupan, 2009: 354).

4.3 Upravljanje kariere: vloge organizacije, strokovnih služb in posameznikov

Zaposleni in organizacije posvečajo vse več pozornosti načrtovanju in razvijanju kariere zaradi:

- povečane skrbi zaposlenih za njihovo kvaliteto življenja,
- delovne zakonodaje,
- vse boljše izobraženosti in aspirativnosti zaposlenih,
- zaradi obveznosti do zaposlenih, ki se jih organizacije vse bolj zavedajo.

Ne nazadnje, načrtovanje in razvijanje kariere bi moralo biti pomembno vsakemu zaposlenemu, ker so posledice kariernega uspeha ali neuspeha tako tesno povezane s posameznikovim konceptom samega sebe, identiteto in zadovoljstvom s svojim življenjem.

4.3.1 Odgovornosti akterjev vključenih v upravljanje kariere

1. Delavčeve odgovornosti

Vsak zaposleni delavec ali delavka bi moral skrbeti za svoje načrtovanje in razvijanje kariere. Na žalost, se večina ne zaveda te odgovornosti in jo raje prelagajo na organizacijo. S takšnim pasivnim stališčem, se delavci odrekajo kontroli nad svojo kariero in si zmanjšujejo možnosti, da bi dosegli svoje karierne cilje. Nasprotno pa si proaktivni delavci in delavke neprestano postavljajo vprašanja kot, (Stone, 1995):

1. Kaj si resnično želim delati?
2. Kaj znam delati?
3. Kakšne možnosti za kariero, ki bodo na razpolago lahko pričakujem?
4. Kam si želim?
5. Kaj potrebujem, da tja tudi pridem?
6. Kako naj povem, kako dobro nekaj znam?
7. Kako naj pridem iz škatle v kateri sem?

Čeprav nekatere organizacije nudijo načrtovanje in razvijanje kariere, je to večinoma prilagojeno potrebam organizacije in ne potrebam posameznika. V primeru, da delavec ni motiviran za osebni razvoj s tem poveča tveganje za slabše izvajanje dela in izgubo službe zaradi profesionalne preživetosti.

Osebno načrtovanje kariere pomeni, da mora zaposleni kritično premisliti svoje osebne interese, osebne in karierne cilje in trenutno stopnjo znanja in sposobnosti. Pri tem mu lahko pomaga kadrovska služba kot tudi neposredno nadrejeni.

Delavec si mora z odgovornostjo pripraviti akcijski načrt, da bo dosegel določen karierni cilj. To je potrebno zato, ker samo delavec lahko odgovori na vprašanja kot so:

- Kako trdo sem pripravljen delati?
- Kaj mi je pomembno?
- Kako sem pripravljen uskladiti moje delo, družinske obveznosti in prosti čas?
- Ali sem pripravljen na dodaten študij?
- Ali sem pripravljen tudi na premestitev v tujino, da bi dosegel svoj karierni cilj?

Načrtovanje in razvijanje kariere zahteva od posameznika zavestni napor, ki se ne zgodi avtomatično. Učinkovito karierno načrtovanje je skupno sodelovanje delavca, njegovega nadrejenega in kadrovske službe.

2. Odgovornosti kadrovske službe

Proaktivni vodje kadrovskih služb se pri zadovoljevanju posameznikovih in organizacijskih potreb zavedajo pomembnosti načrtovanja in razvijanja kariere. Kadar se kadrovska služba popolnoma zaveda potreb po človeških virih v prihodnosti, kariernih priložnosti in možnosti za usposabljanje in razvoj bo s tem tudi poskrbljeno za dobro karierno načrtovanje med zaposlenimi. Kadrovska služba

lahko za to poskrbi tako, da organizira karierno usposabljanje, karierno svetovanje, nudi napotke, ponudi možnosti na delovnem mestu in karierne opcije in z objavljanjem razvojnih programov in programov usposabljanja. S podpiranjem načrtovanja in razvijanja kariere lahko vodja kadrovske službe svoji organizaciji omogoči vrsto prednosti.

4.3.2 Prednosti kariernega načrtovanja

Vodja kadrovske službe sodelavcem približa organizacijsko strategijo in notranje kadrovske potrebe. (Stone, 1995). S tem, ko pomaga zaposlenim pri načrtovanju kariere se organizacija lahko bolje pripravi na nameravane objave potreb po zasedbi delovnih mest, ki se kažejo pri načrtovanju človeških virov. Rezultat je lahko boljše razmerje med potrebnimi talenti, ki so potrebni za dosego organizacijske strategije.

Kadrovska služba razvija zaposlene, ki bodo primerni za napredovanje na zahtevnejša delovna mesta. Karierno načrtovanje pomaga razvijati organizacijske notranje vire primerne za napredovanje na zahtevnejša delovna mesta zaradi odhodov v pokoj, odhodov drugam ali rasti organizacije.

Kadrovska služba namešča sodelavce na delovna mesta v tujini. Globalne organizacije si z načrtovanjem karier pomagajo pri odkrivanju nadarjenih delavcev primernih za delo v enotah in predstavništvih v tujini.

Kadrovska služba tudi usklajuje raznolikost delovne sile. Z zagotavljanjem podpore pri načrtovanju kariere se lahko zaposleni z različnimi delovnimi izkušnjami seznanijo s pričakovani organizacije, kar bo vplivalo na osebni razvoj in s tem na boljše integriranje v delo organizacije.

Znižuje število menjav v organizaciji. Večja pozornost in skrb za individualne kariere se kaže v večji lojalnosti zaposlenih do organizacije in s tem prispeva k manjšemu številu odhodov in nepotrebnih menjav.

Odpira delavčeve potenciale. Načrtovanje kariere spodbuja zaposlene, da pokažejo vse svoje zmožnosti pri svojem prizadevanju doseči karierne cilje. Zaposleni bodo tako bolje pripravljeni na morebitna prosta delovna mesta in tudi sedanja dela in naloge bodo bolje izvajali oziroma opravljali.

Omogoča nadaljnjo osebno rast. Karierni načrti in cilji motivirajo zaposlene k nadaljnji rasti in razvoju.

Zmanjšuje kopičenje. Brez načrtovanja karier se bo managerju zgodilo, da bo prej prišlo do kopičenja podrejenih delavcev. Z načrtovanjem karier posledično pride do tega, da se managerji, zaposleni in kadrovske službe zavedajo delavčevih kvalifikacij.

Zadovoljuje delavčeve potrebe. S tem, ko zmanjšamo kopičenje podrejenih in povečamo možnosti za osebni razvoj, s priznavanjem in odobravanjem dobro

opravljenega dela, damo zaposlenim več možnosti za samopotrjevanje.

Pomaga pri uveljavljanju akcijskih načrtov. načrtovanje kariere pripomore članom določenih skupin strokovnjakov, da se pripravijo na bolj zahtevna in pomembnejša dela. Te priprave lahko pomagajo, da dosežemo želeni učinek v zastavljenem časovnem roku (Stone, 1995).

4.3.3 Dejavniki pri razvijanju kariere na ravni posameznika

Vsak posamezni delavec mora sprejeti odgovornost za razvijanje svoje kariere. Kadar tega ne stori prepreči tekoči in optimalni karierni napredek. Nekateri faktorji, ki so pomembni za uspešno karierno razvijanje lastne kariere so:

Izvajanje del in nalog

To ima bistveni pomen za karierni uspeh. Delavci, ki svoje delo slabo izvajajo so redko predlagani za priložnosti nadaljnjega usposabljanja in razvijanja, imenovani za delovna mesta v tujini ali za napredovanje.

Izpostavljenost

Če delavec namerava uspeti mora biti poznan "glavnim šefom iz uprave", višjemu managementu. Kadar delavec, ki dobro dela vendar ni dovolj izpostavljen lahko tako zamudi pomembne karierne možnosti. Delavec lahko postane prepoznaven pri pomembnih osebah v organizaciji, ki sprejemajo odločitve, z odličnim izvajanjem svojega dela, pisanjem poročil, izvajanjem predstavitev in sodelovanjem pri programih usposabljanja in razvijanja in pri družabnih aktivnostih.

Načini za trženje samega sebe

Na svoji poti naprej in navzgor je posameznik z dobrim delom dobil samo pol bitke. Poleg tega se mora znati tržiti. Stone (1995) navaja nekaj predlogov:

Posameznik naj si postavi karierne cilje. Predvidi naj kratkoročne in dolgoročne dosežke in jih ovrednoti ter spremlja. Svojega šefa na jemlje kot stranko. Prilagaja naj se njegovim potrebam in prispeva k njegovemu ugledu, čeprav mu to ni vedno po volji.

V nadaljevanju Stone posamezniku svetuje, citiram; „Postani oseba na katero se človek lahko zanese. Prostovoljno sprejmi dodatna opravila, ki drugim olajšajo delo. Postani viden. Bodi prisoten v strokovnih, družbenih in kulturnih krogih zunaj službe. Objavljalj svoje prispevke - članke v strokovnih biltenih ali revijah in lokalnih časopisih, ki radi sprejmejo in objavijo mnenja o aktualnih temah.

Posvečaj večjo pozornost svoji zunanji podobi. Prepričaj se, da tvoja neverbalna komunikacija, vključujoč obleko, kaže in izžareva uspešnost.“

Sponzorstvo/mentorstvo

Uspešni managerji imajo pogosto mentorja ali sponzorja, ki jim pomaga pospešiti kariero s koristnimi nasveti, inštrukcijami in z odpiranjem kariernih možnosti. Običajno je tak mentor starejši in izkušen višji manager. Sponzorstvo v taki obliki je lahko vzpostavljeno formalno kot del delavčevega usmerjanja ali pa tudi

neformalno (Stone,1995).

Koristi, ki jih nudi mentorstvo

Mentor lahko pospeši kariero svojega varovanca z njegovim ali njenim predlaganjem za napredovanje ali sprejem v članstvo pomembnega združenja.

Mentor lahko pomaga varovancu pri njegovi vidnosti v organizaciji ali stroki.

Mentor lahko zaščiti varovanca pred kontroverznimi situacijami in mu predlaga delovne strategije.

Mentor lahko ponudi svetovanje pri strokovnih in osebnih težavah.

Varovanec bo razvil večje sposobnosti in spretnosti kot tudi višjo samozavest in s tem prispeval dlje časa boljše delovne rezultate v organizaciji, kjer je zaposlen.

Mentor lahko zaščiti ženske pred diskriminacijo in pomaga pri premagovanju ovir pri napredovanju povezanih s spolom.

Laskanje

Laskanje je lahko dobra strategija, še posebno, če je na pravem mestu, do prave osebe s kompetencami. Stone (1995) navaja rezultate raziskav, ki so pokazali, da so tisti, ki pogosto laskajo svojemu nadrejenemu bolje plačani, kot ostali, ki enako dobro delajo vendar svojemu nadrejenemu nikoli ne laskajo.

Laskanje vključuje delanje uslug določeni osebi (običajno nadrejenemu), strinjanje z njegovim mnenjem, hvaljenje in dajanje komplimentov ter prepričevanje določene osebe o svojih kvalitetah in dobrih namerah. Z laskanjem z namenom, da bi si ustvarili pri šefih čim boljše mnenje, se pogosteje poslužujejo za dosego svojih kariernih ciljev managerji, kot pa zaposleni, ki so strokovno in znanstveno naravnani.

Samorazvijanje spretnosti, sposobnosti in kompetenc

Neprestano širjenje svojih spretnosti in sposobnosti ter znanja daje delavcu večjo vrednost in to ga naredi za organizacijo bolj zanimivega. Zavestno pridobivanje novih znanj in izkušenj povečuje delavčeve možnosti in kaže delavčevo željo, da ga smatramo kot perspektivnega delavca. Samorazvijanje pripomore tudi pri premagovanju težav ki nastanejo, ko delavec doseže karierni plato ali, ko delavec postane strokovno nezadovoljivo podkovan - obsoleten. V preteklosti je bilo izobraževanje edinstven in zaključen dogodek. Devetdeseta leta pa so naznanila obdobje, ko diplomiranja ni nikoli konec. Razvijanje sposobnosti je življenjski proces in diplomiranje bo postalo sinonim za upokojitvev. Delavci, ki ne nadgrajujejo svojih sposobnosti in znanja v luči ekonomskih, družbenih in tehnoloških sprememb bodo postali žrtve prevzemanj podjetij in reorganizacij (Stone,1995).

Mreža odnosov in mreženje

Potencialni kontakti vključujejo posel, državne ustanove, sindikate, strokovna združenja, univerze in trgovska in komercialna združenja. Zelo pomembno je, da si ustvarimo mrežo kontaktov, ki nam lahko pomagajo in nam bodo koristili pri razvijanju kariere. Delavci, ki niso del mreže so v slabšem položaju, saj se osebe, ki so člani določenih mrež v poslovnih situacijah drug drugega na vse načine podpirajo.

Postavljanje ciljev

Dr. Betty Levy (v Stone, 1995), nekdanja voditeljica sektorja za karierno usposabljanje pri avstralskem Ministrstvu za izobraževanje pravi, da so uspešni karierni planerji samomotivirani, samoiniciativni in marljivi ter najbolj pomembno od vsega ciljno orientirani. Temeljito so razmislili kaj želijo doseči in kako bodo to tudi dosegli. Mlajši ljudje bodo svoje cilje na poti do doseganja le-teh morda spremenili in si postavili nove h katerim bodo močno težili. To je pomemben življenjski vidik in rezultat spreminjajočega se okolja in osebnega razvoja ter dosežkov. Delavec bo brez jasno postavljenih ciljev težko realiziral svoje maksimalne potenciale. Brez jasno zastavljenih ciljev se bo delavec brezuspešno trudil doseči nedefiniran rezultat. Uspešno razvijanje kariere, da doseže svoj namen, zahteva ciljno usmerjeni pristop, saj s tem daje delavcu občutek usmerjenosti in dosegljivosti.

4.4 Karierni plato

O kariernem platu govorimo takrat, ko delavec doseže točko v svoji profesionalni karieri, ko so možnosti za njegovo nadaljnje karierno napredovanje minimalne. Za večino zaposlenih se napredovanje po organizacijski hierarhični lestvici na določeni točki ustavi. Delavec se v takem položaju počuti blokiranega in nezmožnega nadaljnjega napredovanja. Delavčeva "privezanost" na določenem platu ustvari probleme obema stranema, tako delavcu kot njegovi organizaciji. Po mnenju profesorice Judith Bardwick (v Stone, 1995), to predstavlja toliko večji problem delavcem, ki so bile do sedaj uspešni, ker jim bo dejstvo, da so obtičali, uničilo motivacijo, zmanjšalo poštenost, predanost in produktivnost.

Danes zaposleni, v svojih karierah, dosegajo karierni plato bolj zgodaj, kot njihovi predhodniki - in mnogo prej, kot so sami pričakovali. Zaradi tega je pomembno, tako za organizacijo kot posameznika, da se pripravijo na uspešno soočenje s tem fenomenom, še posebno takrat, ko opazijo znake pretečega, bližajočega platoja.

4.4.1 Strategije za premagovanje kariernega platoja

Nekaj strategij za premagovanje kariernega platoja je prikazanih v nadaljevanju (Judith Bardwick v Stone, 1995):

Strategija za delavce

Napravite posebno študijo.

Zaprosite za podrobno povratno informacijo.

Povečajte svojo vidnost in reputacijo v organizaciji.

Ugotovite, kaj manjka pri vašem delu in poskušajte to nadoknaditi.

Poiščite možnosti za nadaljnje usposabljanje in izpopolnjevanje.

Razširite svojo mrežo kontaktov z zaposlenimi na drugih oddelkih in sektorjih.

Iščite možnosti zunaj službe.

Za managerje

Preoblikujte delovna mesta z namenom, da bi ustvaril večjo fleksibilnost.
Spodbujajte in priporočajte nove načine za izvajanje delovnih nalog.
Dajte zaposlenim možnost in čas, da se na delu naučijo kaj novega.
Dajte podrejenim iskreno povratno informacijo.
Dajte možnosti za mentorstvo sodelavcem.
Ponudite možnosti za usposabljanje in izpopolnjevanje.
Dajte nedenarna priznanja in izražajte hvaležnost.
Gradite močne mrežne vezi po celotni organizaciji.
Projektnim timom dajte večjo veljavo.

Za organizacijo

Ustvarjajte široko usposobljene delavce, generaliste.
Delavce plačujte glede na kvaliteto izvajanja dela.
Kariere gradite na posameznikovih sposobnostih in strokovnosti.
Ustvarite programe za rotiranje delovnih mest in s tem za premikanje in pridobivanje novih veščin in razširjanje znanja.
Pripravljajte organizacijske strukturne izboljšave.
Ponudite možnosti za mentorstvo.
Pokažite, da cenite delavčevo znanje in izkušnje, ne samo njegovo prisotnost na delu.
Linijske delavce uporabite za inštruktorje pri novih programih.
Ustvarite komunikacijske kanale preko katerih boste dobili informacije od zaposlenih, ki so običajni na platojih, kaj bi jih motiviralo.

Premeščanje kot pozaposlitvena pomoč (Outplacement)

To je posebej prirejeno svetovanje, ki pomaga odpuščenemu delavcu poiskati nove karijerne možnosti kje drugje. V avstralskih industrijskih podjetjih je to stalna praksa, zaradi hitre rasti, gospodarskih razmer, poslovne racionalizacije in spoznanja v organizacijah, da se čutijo nekako dolžne pomagati odpuščenim delavcem poiskati novo zaposlitev in s tem možnost za novo kariero. Posebni svetovalci za to področje dela v Avstraliji pravijo, da se podjetja zelo zavedajo svojega ugleda v javnosti in škode, ki si jo lahko povzročijo s tem, ko bi jih javnost videla kot nepravilne delodajalce. Usluge, ki jih nudijo svetovalci za premeščanja so lahko različne od podjetja do podjetja vendar v glavnem zajemajo (Stone, 1995):

1. nasvete pri postopku odpuščanja,
2. evalvacijo kariere,
3. psihološko testiranje,
4. usposabljanje za intervju,
5. pripravo rezimeja,
6. tehnike iskanja službe
7. ter nudenje pisarniških in tajniških uslug.

Svetovalec za pozaposlitvene premestitve nudi odpuščenemu delavcu podporo in išče za njega nove karierne možnosti, kar je dobro za delavca kot za organizacijo. Premeščanje kot pozaposlitvena pomoč je v bistvu uravnoteženje med "obdržati dober ugled organizacije" in "nadaljevati z delom za odhajajočega delavca". Premeščanje kot pozaposlitvena pomoč je alternativa pri kariernem načrtovanju, ker ponuja boljše možnosti za odpuščenega delavca. Lahko pa jo jemljemo tudi kot prispevek družbi ali pa kot oddolžitev posamezniku za minulo delo.

Čas kariernega premika

Kot rezultat stalnega prestrukturiranja in zmanjševanja števila zaposlenih se je posamezniku položaj v službi spremenil in je morda prišel čas za karierni premik – zamenjavo službe. Kateri so tisti znaki, ki posamezniku pravijo, da je prišel čas za karierni premik?

Kadar posameznik opazi, da:

- je njegov nadrejeni oziroma vodja njegovo delo v zadnjem ocenjevalnem listu opisal nič več kot zadovoljivo in, da pripomnil, da ga mora izboljšati,
- ko so delavca pri napredovanjih preskočili, celo prestavili na slabše delovno mesto ali mu določili manj delovnih obveznosti,
- ko delavec sam s svojim delom ni več zadovoljen, se dolgočasi in mu je težko iti v službo,
- ko delavec ne vidi več možnosti, da bi se povzpел po lestvici proti svojim kariernim ciljem in je tudi njegova učna krivulja vse bolj ravna,
- ko so se odnosi s šefom, sodelavci in/ali podrejenimi spremenili, postali napeti ali neprijetni,
- ko so delavca preselili v manjšo pisarno, ko ni več vabljen na sestanke in ne dobiva več zapisnikov ali okrožnic,
- ko mu neprestano govorijo, da mora zmanjšati proračun ter prepoloviti stroške svoje delovne skupine,
- ko ima vodja renome, da reducira število zaposlenih,
- ko postane vodja in ostali opazno manj prijazni s posameznikom in mu tudi govorica telesa daje vedeti, da so nesproščeni v njegovi družbi.

V primeru, da je posameznik opazil, pri svojem delu, prisotno kombinacijo nekaj od teh naštetih opozorilnih znakov, posamezniku svetujemo, da zlošči svoj življenjepis in si začne iskati novo službo.

4.5 Aktivnosti razvoja in načrtovanja kariere

4.5.1 Napredovanje in načrtovanje karier

Poseben podsistem razvoja kadrov je podsistem napredovanja, ki vključuje soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj. Drugače povedano, delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti na določenem področju so najbolj pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje kot za napredovanje (Možina, 2009).

Razvoj ključnih kadrov mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kandidatov in nosilcev funkcij. Glede na to, da so razvojni interesi posameznikov različni, moramo sistem razvoja ključnih kadrov oblikovati tako, da daje dovolj diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si lahko precej pomagamo s tako imenovanimi razvojnimi - kariernimi sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero.

4.5.2 Temeljna razvojna sidra

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

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

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

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

1. Sidro tehnično funkcionalne kompetentnosti (specialist)

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

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

2. Sidro managerske kompetentnosti

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

analitične sposobnosti (sposobnost identifikacije, analize, sinteze in reševanja problemov v pogojih nepopolnih informacij in negotovosti);

sposobnost medosebnega in medskupinskega komuniciranja (sposobnost vplivanja, vodenja in kontroliranja oseb na vseh nivojih). Čeprav sodeluje v timu pri reševanju problema, vodi skupino, srečanja, projekte in medskupinsko delo, sodeluje s sindikati in rešuje konflikte med oddelki;

emocionalne sposobnosti (čutiti elemente in čustveno krizo medosebnih odnosov kot stimulus, ne pa kot utrujanje in izčrpavanje).

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

3. Sidro avtonomije in neodvisnosti

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

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

4. Sidro varnosti oz. stabilnosti

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

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

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

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti

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

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

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

6. Občutek za služenje, predanost stvari

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

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

7. Čisti izziv

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

8. Življenjski slog

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

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

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

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

V javni upravi prevladuje sidro varnosti in stabilnosti

V raziskavi, ki so jo izvedli leta 2001 (v Brečko 2004) in v katero je bilo vključenih 182 uslužbencev slovenske javne uprave, se je izkazalo, da visoko prevladuje sidro varnosti in stabilnosti. Zanj se je opredelilo kar dobrih 48 odstotkov vprašanih. Sledi tehnično-funkcionalno sidro s skorajda 30 odstotki.

Zelo neenakomerna razpršitev kariernih sider v javni upravi le še potrjuje dejstvo, da tu močno prevladuje birokratski tip kariere, za katerega smo ugotovili, da poleg nazivov prinaša tudi varnost zaposlitve. Sami izsledki raziskave so bili sicer pričakovani, toda vendarle nas je presenetil visok odstotek omenjenih sider, zato se bomo v nadaljevanju posvetili le tema dvema.

Za delovanje javne uprave so ti ljudje nedvomno zelo pomembni, saj so izvedenci za določena področja, je pa tudi res, da je fluktuacija ljudi, ki so zasidrani v tehnično-funkcionalnem sidru, mnogo večja kot pri tistih z izraženim sidrom varnosti in stabilnosti. V povprečju ostanejo na istem delovnem mestu 3,2 leta.

Vsekakor gre pri raziskovanju sider posvetiti posebno pozornost tudi rangu sider in njihovemu medsebojnemu razmerju.

Več kot jasno je, da javna uprava danes potrebuje managerje – managersko sidro, pa je bilo v času raziskave slabo zastopano. Seveda moramo pri tem poudariti, da vzorec sodelujočih ni bil zadostno razpršen, da bi lahko prisegli na ta rezultat. Prav tako pa tudi v javno upravo prodira kultura inovacij in bi bilo najbrž spodbudno, če bi beležili več sider podjetniške ustvarjalnosti.

Vrsta sidra	Odstotek	Število
tehnično-funkcionalno sidro	29,67	54
managersko sidro	2,19	4
Sidro samostojnosti/ neodvisnosti	9,34	17
sidro varnosti/stabilnosti	48,90	89
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	0,54	1
sidro predanosti	4,39	8
sidro izziva	2,19	4
sidro življenjskega sloga	3,29	6

Slika 3: Analiza kariernih sider med javnimi uslužbenci (Brečko, D., 2001).

Pri Direktoratu za kadre in organizacijo MJU je možno – zaenkrat z zunanjimi institucijami – pridobiti tudi nekatere druge kadrovske analize, kot so analiza timske vloge, poslovne kreativnosti in inovativnosti ter druge.

Temeljna razvojna sidra, ki jih je smotrno upoštevati pri načrtovanju kariere vodstvenih delavcev ali kandidatov za ključna delovna mesta, so predvsem:

- usmerjenost k vodstvenim kompetencam
- usmerjenost k strokovnim kompetencam
- usmerjenost k spremembam
- usmerjenost k avtonomiji
- usmerjenost k ustvarjalnosti
- usmerjenost k inovativnosti

V strateškem pogledu obstajajo na različnih stopnjah razvoja organizacije različno pomembne funkcije. Če navedeno predpostavko sprejmemo, lahko trdimo, da je ena od pomembnih nalog kadrovskega managementa v tem, da je sposoben identificirati kadre, ki jih moramo vključiti v naslednji razvojni cikel. Po navadi gre pri tem za posamezne managerje na strateško pomembnih nalogah, za vodje strateško pomembnih organizacijskih enot in za ključne strokovnjake v razvoju, proizvodnji in drugih sektorjih. Za vsakega posameznika ciljne skupine izdelamo njegov individualni razvojni načrt, v okviru katerega poskušamo optimalno uskladiti potrebe in interese organizacije z njegovimi osebnimi razvojnimi interesi (Brečko, 2004).

Strateško usmerjene kadrovske razvojne dejavnosti se po svoji naravi, ciljnih in vsebini razlikujejo od kratkoročno načrtovanih dejavnosti. Pri teh dejavnostih in ukrepih ne gre za realizacijo bolj ali manj standardnih izobraževalnih programov, temveč za realizacijo specifičnih individualnih razvojnih programov, ki temeljijo na:

- dolgoročnem planiranju kariere posameznih delavcev (predvsem naslednikov),
- vključevanju vodilnih managerjev in strokovnjakov organizacije v izvajanje programov (svetovanje, mentorstvo),
- reševanju strateško pomembnih ključnih problemov organizacije v okviru različnih projektov (projektno delo, skupinsko delo),
- razvojnih izkušnjah (vodenje).

Pri načrtovanju razvojnih dejavnosti in ukrepov v okviru individualnih razvojnih načrtov moramo upoštevati njihov glavni smoter: zagotavljanje ključnih kadrov za prihodnji razvoj organizacije. Vseh znanj, sposobnosti in veščin, ki jih bodo ključni kadri potrebovali pri realizaciji strateških ciljev po navadi ni možno zagotoviti samo znotraj organizacije. Slednje pomeni, da individualni razvojni načrti praviloma vključujejo tudi ustrezen delež izobraževanja in izpopolnjevanja v drugih, razvitejših organizacijah (doma in v tujini) in na zunanjih izobraževalnih in raziskovalnih institucijah.

Drugo programsko sestavino sistema razvoja kadrov sestavljajo skupinski razvojni načrti. Z njimi opredelimo predvsem kratkoročne razvojne dejavnosti, namenjene več delavcem ali skupinam delavcev v organizaciji. Temeljni namen teh dejavnosti je v zagotavljanju stalnega izpopolnjevanja oziroma v optimiranju njihove usposobljenosti za delo, ki ga trenutno opravljajo. Skratka, gre za zadovoljevanje tistih razvojnih potreb, ki jih po navadi opredelimo v letnih planih izobraževanja.

4.5.3 Razvoj kadrov je dolgoročna naložba

Temeljni cilj razvoja kadrov je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju. Čeprav seveda vse tržne, tehnološke, organizacijske ali druge spremembe niso korenite in globoke, prav vsaka pa zahteva določen čas za prilagajanje. Večje in zahtevnejše so spremembe, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam (Možina, 2009).

Razvoj kadrov je dolgoročna naložba. Pomembnih sprememb in resničnega napredka v razvoju sposobnosti zaposlenih ne moremo doseči čez noč.

Razvoj kadrov lahko da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje. Slednje še posebej velja za razvoj ključnih kadrov - specialistov ter vodstvenih in managerskih kadrov.

Individualni razvojni načrt

Pri ključnih kadrih obsega posamezni razvojni cikel ponavadi več stopenj.

Prva stopnja

V prvi stopnji na podlagi ustreznih meril izbiramo kandidate.

Druga stopnja

Za izbrane kandidate pripravimo v drugi stopnji dolgoročno zasnovan razvojni program. Ta lahko vključuje program izobraževanja za pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe, program izpopolnjevanja (ustrezna specializacija glede na delovno mesto) ali program usposabljanja (na primer 6 do 15 mesečni program za vrhunske managerje ali za možne vodilne in vodstvene delavce).

Tretja stopnja

V tretji stopnji ugotavljamo realizacijo razvojnega načrta, na podlagi ocene razvojnega potenciala posameznika pa opredelimo področje oziroma delovna mesta, na katerih bi lahko kandidat pridobil ustrezne praktične izkušnje.

Četrta stopnja

Prav temu povezovanju teorije s prakso so namenjeni programi, ki jih opredelimo v zadnji, četrti stopnji. Pri tem lahko program vključuje določene izobraževalne in praktične dejavnosti, ki potekajo iz dela (na primer udeležba na seminarjih), na delu (na primer opravljanje posebnih nalog) ali ob delu (na primer sodelovanje na sestankih vodstva organizacije). (Možina, 2002).

Stopenjski karierni razvoj

Zaposleni preživijo v posamezni organizaciji svoj celotni ali delni delovni cikel. V idealnem primeru se sistem spremljanja razvoja sodelavca začne s štipendiranjem in nadaljuje s pripravništvom oziroma uvajanjem in prvo razporeditvijo. Po vključitvi v organizacijo se razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj in prilagajanjem organizacijski kulturi, od sposobnosti in ambicij posameznika pa je

odvisno njegovo napredovanje. Najbolj intenzivni stopnji delovnega ciklusa sledi obdobje zrelosti posameznika. Nekateri delavci do te stopnje dosežejo svoj razvojni plato, drugi pa na podlagi svojih razvojnih zmožnosti in ambicij še napredujejo. Delovni cikel se konča z upokojitvijo. Številni kadrovske razvojni ukrepi so odvisni od tega, na kateri stopnji poklicne poti je posameznik, za katerega ukrepe načrtujemo.

Stopenjski poklicni razvoj utemeljuje zahtevo, naj sistem razvoja kadrov zaposlene spremlja vso delovno dobo.

Stopnja kariere	Poklicna/družinska vloga	Poklicne naloge	Starost
Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe oziroma poklica	štipendist/samski	razvoj in odkrivanje lastnih interesov in potreb, pridobivanje znanj, sposobnosti in veščin - glede na poklic	16 - 24 let
Uvajanje, pripravništvo	novinec, pripravnik	premagovanje prvega šoka pri soočanju z realnostjo delovnega okolja, čim hitrejša in čim učinkovitejša vključitev v organizacijo, usposobitev za konkretno delovno mesto	17 - 25 let
pridobivanje izkušenj, začetek poklicne poti	začetnik, mlad delavec/poročen	prevzem odgovornosti, zbiranje prvih delovnih izkušenj, pomembnih za nadaljnjo kariero, odločitev o tem, ali izbrano delovno področje in organizacija zadovoljujeta posameznikove predstave, zahteve in potrebe	20 - 30 let
srednja stopnja poklicne poti	delavec, strokovnjak, vodja, manager/oče, mati, majhni otroci	odločitev za specializacijo ali širino in/ali prevzem vodstvenih odgovornosti, nadaljnje izobraževanje in izpopolnjevanje, postati produktivna osebnost na svojem poklicnem področju, načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja poklicne poti - kariere	28 - 45 let
krizno obdobje na sredini poklicne poti	različne vloge v organizaciji/oče, mati, šoloobvezni otroci	obvladovanje neskladja med pričakovanim in doseženim, svojemu poklicnemu življenju dati nov smisel, postaviti nove cilje, uskladitev vrednostne sodbe o pomenu poklicnih aktivnosti za zasebno življenje, prevzemanje mentorskih funkcij	35 - 45 let
zadnje obdobje poklicne poti	štabna ali linijska opravila/vodstveni ali vodilni delavec/oče, mati, odrasli otroci	uresničevanje mentorskih nalog, dopolnjevanje interesov in sposobnosti, ki temeljijo na delovnih izkušnjah, pridobitev sposobnosti, ki so vezane na odločitev v kriznem obdobju, specializacija, vodstvene naloge, umik v zasebno življenje	50 - 55 let
popuščanje in postopen umik	različne vloge v organizaciji, svetovalec	postopno zmanjševanje vpliva, moči in odgovornosti, akceptiranje mnenj in predlogov mlajših sodelavcev, iskanje nove vloge v organizaciji, v skladu z zmanjšanjem pristojnosti in motivacije	55 - 60 let
upokojitev	upokojenec	sprejetje velikih sprememb v načinu življenja, standardu in podobno, ostati fizično in psihično dejaven, prenašanje življenjskih in delovnih izkušenj na mlajše	60 - 65 let

Slika 4: Stopnje na poklicni poti (Bernardin, H. J., Rusell, J. E. A., 1993: 343).

4.5.4 Cilji pri oblikovanju kariere

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije sledile naslednjim ciljem:

- Pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo.
- Približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije.
- Vedno razviti novo smer kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor.
- Poživiti zaposlene, ki že nekaj časa niso napredovali v svoji karieri.
- Dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero.
- Proizvesti vzajemne koristi za organizacijo in za posamezne zaposlene.

4.5.5 Psihološke nevarnosti za karierno uspešnost

Med vsemi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kariere, so najpogostejši in najnevarnejši psihološki dejavniki. (Hurley – Hanson, 2005). Le-ti lahko preprečijo doseg zelenih rezultatov še tako nadarjenim osebam. Posameznik mora načrtovati, kako se boriti in se soočiti s pomanjkanjem energije, z ogroženostjo aktivnega udeleženja, z omejenostjo potencialne sposobnosti na delovnem mestu, s pomanjkanjem samozavesti in s primanjkanjem interesa za delo ter previsoko zastavljenim ciljem. Prvi znaki psihološke ogroženosti so: dvom, negotovost, frustracije, strah, nenehno pripovedovanje o službi in poslabšano zdravstveno stanje. Značilni so še nekateri naslednji znaki:

- a) Pomanjkanje zanimanja za delo:** Za uspešno kariero je potrebna določena mera vznemirjenosti, predanosti ter investiranja v delo.
- b) Pomanjkanje samozavesti in samozaupanja:** Dvom v zmožnost za določeno nalogo se pojavi zaradi pomanjkanja samozavesti ali pa v hudih konkurenčnih okoliščinah zaradi preteklih izkušenj, strahu neznanega, časovnega pritiska, kompleksnosti nalog ali drugih povzročiteljev dvomov.
- c) Previsoko zastavljeni cilji:** Povzročajo nezadovoljstvo, nemotiviranost in občutek nesposobnosti. Posameznik se mora zavedati, da cilje lahko doseže le s trdim delom, z učenjem preko napak in z nekaj sreče.
- d) Sedenje na preteklih lovorikah:** Sedenje na preteklih uspehih lahko ovira možnosti razvoja kariere.
- e) Primerjava sebe z drugimi:** Pozitivno je, če posameznika uspeh drugih motivira, ne pa demoralizira, frustrira ali onesposobi. Potrebno se je osredotočiti na svoj lastni napredek in uspeh, čeprav je to v današnji tekmovalni družbi zelo težko.

4.5.6 Neenakosti razvoja kariere pri moških in ženskah

Karieri moškega in ženske se kljub družbeni enakosti še vedno precej razlikujeta. Čeprav so moški na splošno bolj nagnjeni k ustvarjanju kariere, ženske na tej poti velikokrat ovirajo različni dejavniki, med katerimi prevladuje družinsko življenje (starševstvo in nega otroka, partnerjeva kariera). Konrad povzema po Melamedu še druge ovire, ki preprečujejo ženskam napredovanje na višje managerske položaje (Melamed, 1995 v Konrad, 1996: 32):

- a) **Kulturno pogojeno razlikovanje med moškimi in ženskimi vlogami**, po katerem ženske nimajo ustreznih sposobnosti in motivacije za vodenje.
- b) **Družbene norme glede delitve dela v družini**. Poklicna dejavnost ženske sovпада z njenim družinskim življenjem. Nasprotno pa prav urejeno družinsko okolje moškim olajšuje doseganje poklicnih uspehov.
- c) **Formalne priložnosti** za poklicno napredovanje žensk so večkrat bolj omejene kot moškim. Nekateri sistemi za napredovanje zahtevajo daljše, nepretrgane delovne ure tudi izven obveznega delovnega časa.
- d) **Neformalni mehanizmi**, ki olajšujejo napredovanje moškim. To so npr. razne prijateljske mreže (športni klubi, skupine sošolcev), do katerih ženske skoraj nimajo dostopa. Takšna srečanja so dobre priložnosti za sklepanje poslov.
- e) **Pristranskosti**, zaradi katerih se delo žensk ocenjuje za manj uspešno kot isto delo, opravljeno s strani moškega. Poleg neenakih možnosti za moške in ženske se velikokrat pojavljajo prepreke za napredovanje tudi nekaterim drugim skupinam ljudi. To velja predvsem za etnične skupine ter ljudi z nižjim družbenim položajem, ne glede na njihove sposobnosti, motive in karierna pričakovanja. Delodajalci bi se morali zavedati teh vplivov ter spodbujati in izkoriščati posamezne potenciale. Kariero posameznika oblikuje mnogo faktorjev znotraj in zunaj organizacije, zaradi tega je posameznika treba obravnavati kot celotno osebo in ne le kot zaposlenega. Konrad omenja, da se osebnost v življenjskem prostoru izoblikuje na podlagi treh vplivov: družinskega področja, delovnega področja ter področja lastnega razvoja (Konrad, 1996: 10).
- Čeprav je še pred kratkim veljalo, da so družina in druge motnje pri kariernem uspehu nezaželene, se razmere počasi izboljšujejo zaradi koncepta vzpostavljanja ravnotežja med življenjskim in delovnim stilom. Le-ta omogoča delovno fleksibilnost v primeru, če ima zaposleni, poleg službe, še druge obveznosti.

4.6 Modeli za načrtovanje kariere

Spremembe v vedenju, ki jih pričakujemo od uvedenih modelov karier, morajo ustrezati delu, ki ga organizacija lahko nudi delavcu. Če bi z načrtovanjem kariere poskušali v delavcih vzbuditi zanimanje za spremenjeno vedenje, ki organizaciji ne ustreza, bi takšen delavec delal v nasprotju z interesi organizacije, čeprav ni nujno, da bi se tega zavedal. V takšno stanje bi organizacija hitro zabredla, če bi model kariere nekritično prevzela od druge organizacije, ali zaradi mode celo iz tujine. Zgledovanje po znanih modelih je vsekakor dobrodošlo, vendar je pred tem prevzetjem potrebno prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli doseči.

V strokovni literaturi lahko najdemo nekaj zglednih modelov karier, ki lahko organizacijam pomagajo oblikovati svoje. (Lipičnik, 1998).

Trikotnik

Trikotnik je model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v organizacijo, običajno je to malo podjetje, začenja na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.

Lestev

Lestev je model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena k napredovanju po lestvi navzgor, in sicer po prepoznavni hierarhiji. Delavec z lestve lahko vidi, katero delovno mesto sledi, in zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju (Možina, 2002).

Spirala

Spirala predstavlja karierni model, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na managerja, da razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela. Kdaj dela bolje, pa mu mora povedati nekdo drug - organizacija, okolje.

Stabilno stanje

Stabilno stanje je model kariere, ki ga producira stabilno okolje. Gre za to, da sta staro in novo stanje približno enaki in zato delavec nima posebnega občutka, da napreduje. To v karieri lahko povzroči negotovost. Zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo razvojno nišo.

Prehodna kariera

Ta model kariere uporabljajo organizacije, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo, kot je npr. svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga pripravljene pogostokrat ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa se spreminjajo glede na naročnika.

Potovanja in ceste

Model kariere, ki za prisposodbo uporablja potovanja in ceste je model, ki posameznikom nudi veliko nejasnosti in tveganja. Delavec začne kariero v megli in tava od organizacije do organizacije, da bi uresničil cilje, ki si jih je postavil sam. Organizacija zanj ne more načrtovati kariere in ji je tudi ni treba, ker je organizacija sama pripravljena menjati delavce.

Plezalne lestve

Po tem kariernem modelu naj bi imela delovna organizacija različne oblike lestev z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Delavci pa lahko izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Gibanje je mogoče gor in dol, v različnih smereh in v različnih zaporedjih. Ta model je izredno prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro, ki pa jo vsekakor usmerja organizacija.

Tobogan

Tobogan je dober vzor nezanesljivega modela kariere. Po njem se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih. Zato se pojavljajo neprijetni občutki in pogosti stresi. Seveda je počutje odvisno od hitrosti gibanja in njegove smeri, ki je lahko

zelo nepredvidljiva. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo le osebe s čvrsto samopodobo. (Lipičnik, 1998).

4.7 Kako vemo, da smo dosegli načrtovano kariero

Če smo načrtovali kariero in s tem v delavcu vzbudili željo po zavzetem in doslednem napredovanju v vedenju, mu moramo ponuditi tudi kontrolne točke, po katerih bo sam razpoznaval, kako napreduje. Neprestano spremljanje in pomoč sta dobrodošla sopotnika, ki sproti odstranjujeta neprijetnosti in ovire iz okolja.

Pogosto napredek in zavzetost pri delu spremljajo tudi nagrade, materialne in nematerialne, ki varujejo, da bi vnema prehitro pošla in želja po napredku ugasnila. Hkrati pa je s pravimi nagradami ob pravem trenutku zavarovana tudi smer napredovanja, ki naj bi bila delavcu in organizaciji v korist.

Mnoga napredovanja so se v preteklosti dobro načrtovala, končala pa z vedno močnejšimi zahtevami po denarnem napredovanju, ki ga ni spremljalo tudi napredovanje po rezultatih. Nagrade in načrtovani rezultati so zato vedno strogo povezani. Ni napredka brez sprememb, ni rezultatov brez napredovanja in ni nagrade brez rezultatov. V ta krog povezanih dogodkov je mogoče brez škode zanj in za ljudi priti samo preko sprememb. Zato lahko poudarimo misel, da so spremembe nujnost, ki si jo moramo želeli.

4.8 Razvoj sistemov za upravljanje kariere

Organizacije je mogoče uvrstiti v eno od štirih stopenj razvitosti sistema za upravljanje karier zaposlenih (Možina et al, 2006).

Prva stopnja

Za prvo in najmanj razvito stopnjo je značilno, da tiste organizacije, ki se vanjo uvrščajo, ne planirajo bodočih kadrovskih potreb. Reagirajo le na kratkoročne zahteve po kadrih, pri čemer izkoriščajo vzpostavljene poti v karierah kot vodilo za namestitev ljudi na mesta, ki jih je treba zapolniti. Namestitev zaposlenih upošteva predvsem koristi organizacije. Kakršenkoli razvoj zaposlenih, svetovanje o karieri in informiranje o prostih delovnih mestih je zaposlenim zagotovljeno le neformalno s strani njihovega nadrejenega.

Druga stopnja

V drugo stopnjo v razvoju sistema za upravljanje karier sodijo organizacije, ki morajo zagotavljati kadre za ključna dela. Organizacije že analizirajo dela in posodablajo informacije iz analiz dela tako, da lahko razvijajo ključen ali kritičen kader za najbolj pomembna dela. Razvoj zaposlenih, svetovanje o karieri in informiranje o prostih delih še vedno izvaja neposredno nadrejeni, neformalno.

Tretja stopnja

Tretja stopnja razvoja sistema za upravljanje karier predpostavlja, da je analiza del osnova za vse kadrovske aktivnosti. Kadrovska politika je zmes formalnih opredelitev in različnih neformalnih razumevanj. Planiranje prevzemanja ključnih

del je formalizirano in je v pristojnosti komisij linijskih managerjev, v katere so aktivno vključeni tudi kadrovski strokovnjaki. Premestitve in napredovanja zaposlenih sicer temeljijo na kadrovskih zahtevah organizacije, vendar sledijo kariernim potem in lestvicam znotraj družine del ter poskušajo upoštevati tudi nagnjenja zaposlenih. Odločitve o premestitvah in napredovanjih so podprte s podatki o posameznikovi delovni uspešnosti, oceni njegovih sposobnosti ipd., posameznikovih kariernih nagnjenjih in njegovih razvojnih ter izobraževalnih aktivnostih. Informacije o praznih delovnih mestih se posredujejo z oglaševanjem. Razvoj zaposlenih temelji na planiranju zaporednih zaposlitev. Zaposlenim lahko glede kariere svetuje vrsta strokovnjakov: neposredno nadrejeni, kadrovske osebe in profesionalni svetovalci.

Četrta stopnja

Četrto, najvišjo stopnjo predstavljajo organizacije s formaliziranim sistemom za upravljanje karier, ki imajo tudi formalno povezano planiranje potreb po kadrovskih virih v organizaciji s planiranjem kariernih in razvojnih potreb zaposlenih. Značilno je, da v to kategorijo razvoja sistemov za upravljanje karier spada le malo organizacij.

Večina organizacij ima značilnosti prve in druge opisane stopnje razvoja aktivnosti upravljanja karier.

Značilnosti sistema	Prva stopnja	Druga stopnja	Tretja stopnja	Četrta stopnja
kadrovska politika	ni	ni	formalno izrečena in neformalno razumljena	formalna, z vzpostavljenimi proračuni
planiranje prevzema del (nastavitve)	neformalno - ad hoc	neformalno, poudarek na ključnem kadru	formalno - poudarek na kritičnih kadrovskih potrebah	formalna povezava kadrovskih potreb organizacije in kariernih potreb zaposlenih
premiki zaposlenih	temelječi na tradiciji	temelječi na tradiciji z nekaterimi izjemami	temelječi na družinah del oz. skupinah del	preместitve med družinami del, temelječ na sposobnostih in znanju
preместitve, napredovanja	odgovarjajoč organizaciji	odgovarjajoč organizaciji	potrebe organizacije in upoštevanje nagnjenj zaposlenih	usmerjanje s pomočjo nagnjenj zaposlenih in organizacijskih potreb
analiza dela	nepopolna	občasna prenova	vsestranska, povezana z opisi del in klasifikacijo del	vzpostavitev vzorcev premeščanja zaposlenih in planiranje ter razvoj karier zaposlenih
razvoj zaposlenih	neformalen	razvoj kritičnih ali ključnih kadrov	temelječ na planiranju naslednikov	med deli v organizaciji
svetovanje zaposlenim	neformalno - neposredno nadrejeni	neformalno - neposredno nadrejeni	formalno - neposredno nadrejeni in kadrovske osebje	formalno, neposredno, nadrejeni, kadrovske osebje, poklicni svetovalci
komuniciranje o prostih delih	neformalno - neposredno nadrejeni	neformalno - neposredno nadrejeni	formalno - oglaševanje in drugi načini	formalno, povezano s planiranjem karier zaposlenih in potrebami

Slika 5: Značilni primeri v razvoju sistemov za upravljanje karier v organizaciji (Scarpelo in Ledvinka, 1988: 546).

4.8.1 Oblikovanje sistemov za upravljanje karier

Sistemi za upravljanje karier imajo pogosto obliko programov.

Obstaja več modelov, med njimi pa sta vidnejša dva. V modelu Beckharda in Harrisa (Čibron, 1990) oblikovanje sprememb skozi sistem za upravljanje sestavljajo štiri ključni elementi;

- potreba (problem oziroma možnost za spremembo),
- jasna vizija (predstava, kako bi sprememba vplivala na organizacijo),
- akcijski načrt (sklop prvih korakov) in
- empirično raziskovanje.

Strokovnjakinje Leibowitz, Farren in Kaye (Leibowitz, Farren, Kaye, 1986) pa so te štiri elemente razčlenile na trinajst korakov za oblikovanje učinkovitih sistemov za upravljanje karier:

A. Ocenitev potreb in sedanjih sistemov

1. ugotovitev specifičnih potreb organizacije in določitev ciljnih skupin
2. ocenitev učinkovitosti sedanjih kadrovskih sistemov
3. proučitev organizacijske kulture.

B. Oblikovanje vizije in akcijskega načrta

4. prenos teorij o karieri v prakso
5. izbira učinkovitih ukrepov za načrtovanje kariere
6. vključitev managerjev
7. upoštevanje obstoječih kadrovskih postopkov.

C. Izvrševanje akcijskih načrtov

8. zagotovitev podpore vodilnega vrha
9. oblikovanje projekta s svetovalno skupino
10. izvedba pilotskega programa.

D. Doseganje rezultatov ohranjanja sprememb

11. institucionalizacija sistema za razvoj karier
12. publiciranje programa
13. ocenjevanje učinkovitosti programa in popravki.

4.8.2 Značilnosti uspešnih programov

Ključne značilnosti uspešnih programov za razvoj karier so naslednje (Feldman, 1985: 95-96):

1. Vodenje karier v organizaciji je bolj uspešno, če je usklajeno z drugimi kadrovskimi dejavnostmi (management kadrovskih virov), kot so : vabljenje kadrov, izbira kadrov, usposabljanje in prilagajanje, ocenjevanje, razvoj in ohranjanje ter zadrževanje kadrov. Predpogoj za takšno usklajeno dejavnost pa je jasna poslovna politika organizacije glede vloge kadrovskih virov.
2. Organizacija mora načrtovati razvojne poti za zaposlene. To pomeni analizirati delovna mesta, grupirati dela, predvideti promocijske sheme in možnosti za rotacije.
3. Organizacija mora obdobjno ocenjevati posameznike, da bi ugotovila, kateri potenciali bi lahko koristili organizaciji in da bi lahko odstranila blokade pri razvoju karier zaposlenih.
4. Organizacija naj bi nudila posamezniku čim bolj realistične informacije za vodenje njegove kariere. Primeri takšne informacijske podpore so:
 - realistične informacije ob sprejemu na delo
 - povratne informacije pri ocenjevanju delovne uspešnosti
 - svetovanje (pomoč pri oblikovanju podatkov, ki omogočajo posamezniku spoznavanje samega sebe): delavnice, spoznavanje svojega stila, vrednot, interesov.
5. Razvoj kariere ima več možnosti za uspeh, če je neposredni vodja aktivno vključen. Zato je pomembno, da vodje posvečajo pozornost razvoju svojih ljudi, razumejo proces socializacije in obvladajo mentorsko delo.

5. NAČRTOVANJE IN RAZVIJANJE KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI

5.1 Modernizacija javne uprave v Sloveniji

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

Napredovanje v državni upravi spada pod koordinacijo Ministrstva za javno upravo, kjer je Direktorat za organizacijo in kadre.

Delovno področje Direktorata za organizacijo in kadre obsega izvajanje nalog na naslednjih področjih:

- sistem, organiziranost in delovanje javne uprave,
- razvoj in izvajanje sistema javnih uslužbencev ter inšpekcijski nadzor nad izvajanjem sistema javnih uslužbencev,
- upravljanje kadrovskih virov s poudarkom na razvoju novih načinov in pristopov, če naštejemo le nekatere.

Delo v direktoratu je organizirano v štiri sektorje, ti so:

Sektor za organizacijo in uslužbenski sistem:

- pripravlja predloge zakonov in podzakonske predpise na področjih uslužbenskega sistema in spremlja njihovo izvajanje.

Sektor za upravljanje s kadrovskimi viri:

- pripravlja predlog skupnega kadrovskega načrta za organe državne uprave in osebe javnega prava iz 22. člena ZJU ter sodeluje v postopku usklajevanja predlogov kadrovskih načrtov organov.

Sektor za podporo Komisiji za pritožbe iz delovnega razmerja, Uradniški svet in štipendiranje:

- pripravlja strokovna gradiva in podlage za odločanje o pritožbah zoper sklepe in upravne akte organov prve stopnje.

Sektor za usposabljanje in strokovne izpite javnih uslužbencev:

- pripravlja predloge strategije usposabljanja in izpopolnjevanja v javni upravi, izpopolnjevanjem, izobraževanjem in usposabljanjem na področju javne uprave.

Zakonska podlaga za napredovanje je Zakon o javnih uslužbencih (priloga C).

5.2 Potrebe po uvajanju sprememb v državno upravo

V evropskih državah je delež javne porabe v nacionalnem bruto produktu, po obdobju naraščanja, v zadnjih letih v upadanju z namenom ohranjanja konkurenčnosti nacionalne ekonomije v svetu za katerega je značilna globalizacija in nižanje proizvodnih stroškov (cena delovne sile).

Ciklična proračunska nihanja in ekonomska recesija nižajo davčne prihodke in povzročajo povečano povpraševanje po javni porabi.

Nezaposlenost, prekvalifikacije, reševanje socialnih vprašanj in podobno samo dvigujejo javno porabo.

Ekonomski cikel vpliva na spremembo deleža nacionalnega bruto produkta, ki je namenjen porabi. Vlade zavestno stopajo v proračunski deficit, da lahko pokrijejo stroške javne porabe. Reakcija na tako stanje je zahteva po zmanjšanju teh stroškov.

Proces ekonomske globalizacije generira pritiske na javni sektor. Pritiski gredo v smeri povečanja učinkovitosti javnega sektorja in zmanjšanju vloge in namena davčno podprtih aktivnosti države.

Odgovor privatnega sektorja na globalizacijo je v zmanjševanju obsega delovne sile in povečanju učinkovitosti.

Državljanji za svoj denar (davki) zahtevajo bolj kvalitetne usluge.

Državljanji imajo svoja pričakovanja in videnja o tem, kaj je dobra storitev. Usmerjenost privatnega sektorja k strankam/ potrošnikom generira enaka pričakovanja od javnih služb, ki imajo večinoma birokratski pristop k državljanom/ uporabnikom.

Država je enostavno predraga. To trdita Flynn in Strehl (1996), z njima se lahko strinjamo saj za našo državo velja, da je majhna in draga.

Kako državljanji reagirajo na povečanje davkov, na obsežno angažiranje države v ekonomsko in socialno življenje v državi je odvisno od kulture naroda - ni v vseh državah enako.

5.3 Upravljanje človeških virov v državni upravi

Državna uprava v zadnjih dvajsetih letih pod vplivom dinamičnih sprememb v okolju, celovitejših in kompleksnejših nalogah, zahtevah po smotrnejši uporabi danih finančnih virov in zahtevah po učinkovitejšem, hitrejšem, uporabniku bližjem opravljanju storitev, doživlja veliko sprememb (Kohont, 2003). Vse države, še posebej države v tranziciji, med njimi tudi Slovenija, se zaradi sprememb v političnih in ekonomskih sistemih, zaradi pričakovanj in zahtev državljanov ter potreb po usklajevanju z evropskimi standardi, soočajo s prilagajanjem svojih uprav novim okoliščinam. Stara, poudarjeno regulativna vloga države, se umika njeni novi, partnerski vlogi, kjer država skupaj z drugimi družbenimi podsistemi kot enakopraven partner skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema. Na ta način se centralizirana organizacijska struktura državne uprave, ki je značilna za stabilno okolje, prilagaja spremembam in omogoča hitrejšo sprejemanje in uresničevanje odločitev.

Nedavne raziskave v slovenski državni upravi kažejo, da postopki in procesi, ki potekajo v posameznih organih državne uprave niso smiselni in aktualni in ne

potekajo na preprost in sistematičen način. Večina postopkov in procesov ni kreativnih, bolj kot hitrost in prilagodljivost pa jih zaznamuje zapleteno administriranje (Bahčič, 2002: 132), kar tudi v naši upravi nakazuje potrebo po spremembah.

Proces reforme v upravi pa ni možen brez sprememb v upravljanju, vključno z upravljanjem človeških virov. V večini evropskih držav so zato intervencije v državni upravi posebej usmerjene tudi na spremembe v zaposlovanju, upravljanju človeških virov in razvoju vodij. Poudarja se potreba po decentralizaciji kadrovanja, prenosu odgovornosti za človeške vire na nižje nivoje in razvoju metod, ki bodo ustrezale dinamiki dela in nalogam v posameznih organih državne uprave. To izvira tako iz spremenjenih vrednot uporabnikov kot tudi uslužbencev državne uprave (Hegewisch et al. 1996: 6). Za vzpostavitev moderne uprave ni dovolj le spremenjena zakonodaja, pač pa je potrebno spremeniti tudi dosedanja prakso in odnos na področju upravljanja človeških virov. Eno je sprejeti usmeritve reforme, povsem nekaj drugega pa to razviti in implementirati v praksi.

Okvir upravljanja človeških virov v državni upravi predstavlja sistem javnih uslužbencev. Lahko ga definiramo tudi kot vmesno institucijo, ki mobilizira človeške vire za izvajanje storitev države na določenem območju, kar poudarja pomembnost samega sistema, ki je kombinacija različnih struktur, pravil in avtoritarnih odnosov, v smislu skrbi za človeške, ne pa toliko za finančne in druge fizične vire (Bekke et al. v Verbinc Srebotnjak, 2002: 14).

Sistem javnih uslužbencev ima v oblastnem sistemu več različnih vlog na treh ravneh delovanja, njihovo razumevanje pa pomeni razumevanje delovanja celotnega sistema:

operativna raven – personalni ali kadrovski sistem,
kolektivna raven - sistem pravil vladanja in
konstitutivna raven – simbolični sistem.

V sistemu javnih uslužbencev je vloga operativne ravni zelo pomembna, in pomeni izraz za številne dejavnosti na področju upravljanja človeških virov, v smislu odnosa delodajalec (država) / delavec (javni uslužbenec): notranji trg delovne sile, sistem zaposlovanja, usposabljanje in izpopolnjevanje, karierni sistem, kadrovske evidence, itd. Javni uslužbenci naj bi predstavljali visoko organiziran in tehnično usposobljen aparat, katerega znanje in sposobnosti lahko vplivajo na oblikovanje in sprejemanje političnih odločitev, predvsem ker so jim dostopne in imajo številne pomembne informacije (Verbinc Srebotnjak, 2002: 50). Sistem javnih uslužbencev je determiniran s posebnimi pravnimi normami (npr. zakon o javnih uslužbencih v Sloveniji), katerih namen je zagotoviti razmere, v katerih bodo vrhunsko usposobljeni ljudje motivirani za zaposlitev in profesionalni razvoj v državni upravi. To se lahko dosega s spodbudami za boljše delo, možnostmi kariernega razvoja in s stalnim usposabljanjem ljudi v upravi (Virant, 2000).

Opozoriti velja, da so v preteklosti opravljene raziskave na področju upravljanja človeških virov v državni upravi tranzicijskih držav (Madžarska, Poljska, Estonija, Albanija) pokazale, da se omenjene države soočajo z različnimi skupnimi problemi in rešitvami. Rijavec (Rijavec, 2001: 37), ki jih povzema, tako na področju pridobivanja in selekcije kadrov navaja naslednje skupne značilnosti in probleme:

- (a) Nikjer ni več nadzora s strani ene (največje) stranke. Zakon določa metode izbire kadrov v državni upravi, po katerih je temeljni kriterij strokovna izobrazba.
- (b) Uvedene so nove metode pri delu s kadri.

(c) Kot nasprotje formalizma se uporabljajo moderne tehnike, ki počasi že dajejo rezultate.

(d) Povsod se kot problem kaže majhno število prijavljenih kandidatov na razpise, kjer se zahteva specifična strokovna izobrazba. To kaže predvsem na nerešene probleme primerne strokovnega izobraževanja, komunikacije v državni upravi, socialnega statusa delavcev (stanovanjski problem, nizke plače) in podobno.

(e) Skupen za vse države je tudi problem pomanjkanja pravnikov in ekonomistov, ki izhaja iz ne dovolj cenjenega položaja državnih uradnikov v družbi.

(f) Zelo pereča težava je razširjena korupcija v vseh državnih upravah, ki je ostanek prejšnjega sistema in je reforme zaradi različnih težav niso uspele izkoreniniti.

(g) Pri izbiri kandidatov ima lokalno okolje (oddelek) pogosto pomembnejšo vlogo, kot bi glede na zakonsko podlago pričakovali.

S tem lahko potegnemo vzporednice pri Hačku (Haček, 2001: 55), ki meni, da omenjeni procesi niso samo bistveno vplivali na organizacijo in naravo upravne službe, ampak tudi na zaposlitveni režim v javnem sektorju. Vplivi na področju javnih uslužbencev so vidni pri obsegu zaposlovanja, plačnem sistemu, uvajanju nestandardnih, prožnejših oblik zaposlovanja, strukturi delavskega predstavništva in kolektivnem pogajanju.

Brez upoštevanja metod, tehnik in dognanj s področja upravljanja človeških virov ne morejo javni uslužbenci uspešno, učinkovito in kvalitetno opravljati dela v državni upravi ter na ta način prispevati k širšim ciljem reforme (Kohont, 2003).

Kohont (2003) navaja, da kar 71,4 % organizacij v slovenski upravi sistematično analizira potrebe po usposabljanju zaposlenih, 76,2 % pa jih spremlja uspešnost usposabljanja. To je lahko posledica usmeritev, ki jih v slovensko upravo uvaja zakon o javnih uslužbencih, saj predvideva načrtovanje potreb po usposabljanju na dveh ravneh: centralno, kjer vsebine pomembne za vse organe, določa vlada in deloma po posameznih organih. Tudi v preteklosti opravljene raziskave so pokazale, da državna uprava izobražuje velik del svojih zaposlenih in je naklonjena tistim uslužbencem, ki so se pripravljani izobraževati in usposabljeni, vendar pa izobraževanje inducirajo predvsem zaposleni sami, manj pa se s potrebami po izobraževanju in z njihovo analizo ukvarjajo posamezni organi v državni upravi (Peček, 2001).

Slovenska državna uprava za razvoj zaposlenih najbolj uporablja kroženje med delovnimi mesti, napredovanje za vodje in pridobivanje mednarodnih izkušenj za vodje. Prvi metodi se veliko uporabljata tudi v zasebnem sektorju. Uporaba kroženja med delovnimi mesti spada v eksperimentalno učenje skozi delo in sledi izsledkom raziskav (Hegewisch, 1996), ki kažejo, da delo v državni upravi (vsaj za vodje) povečuje potrebo po krepitvi procesa učenja z delom. Naloge vodij prinašajo nove izzive: povečanje učinkovitosti in produktivnosti, ob hkratnem zmanjševanju proračunskih sredstev, potreba po uporabi novih metod, boljšega načrtovanja in postavljanja jasnih prioritet pri postavljanju nalog, izrabi virov in obravnavi interesov (Hegewisch, 1996: 18). Pridobivanje mednarodnih izkušenj za vodje v slovenski državni upravi je posledica delovanja Slovenije v organih EU in projektov primerjanja naših praks z evropskimi, kar posledično prispeva k mnogo večjemu deležu uporabe te metode kot v zasebnem sektorju (Kohont, 2003).

5.3.1 Razvoj kadrov in karierni razvoj v upravi

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

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

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

Strokovni razvoj: tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.

Osebnostni razvoj: definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.

Delovni razvoj: pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem (Možina, Florjančič, Gabrijelčič: 1984:89).

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

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

Sistem za razvijanje kariere (angl. Career Development System) je danes široko uporabljen pojem in ga opredeljujejo kot »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za dosego ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po določeni delovni sili«. Povezuje aktivnosti zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije.

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

5.4 Letni razgovor – ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi

5.4.1 Opredelitev LR

Letni razgovor (LR) je sistematično načrtovan razgovor med sodelavcem in njegovim vodjo o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem, o vprašanju sodelovanja uslužbencev ter o pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnjega razvoja uslužbenca (MJU, <http://www.mju.gov.si>).

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

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

V letnem razgovoru obdelamo 6 področij, in sicer:

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

5.4.2 Uvajanje letnih razgovorov s sodelavcem

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

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

Zaradi zagotavljanja razvoja vseh zaposlenih in objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti v organih državne uprave se letni razgovor izvaja z vsemi zaposlenimi.

Letne razgovore je državna uprava uvajala postopoma, od zgoraj navzdol, kar pomeni, da so se prvi razgovorili s svojimi sodelavci predstojniki organov oziroma generalni direktorji, generalni sekretarji, direktorji organov v sestavi in vladnih služb ter načelniki upravnih enot.

Izkušnje prvega kroga razgovorov so omogočile dopolnitev postopka in navodil, da je bilo mogoče razgovore opraviti dovolj kvalitetno tudi na nižjih organizacijskih ravneh.

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

Pri izvajanju LR sodelujejo tri skupine kadrov:

Vodje

Ti izvajajo LR z neposredno podrejenimi sodelavci. Zanje je izdelan priročnik (Priročnik LR), ki jim pomaga, da lahko razgovor opravijo kvalitetno in se dogovorijo o vseh potrebnih temah. Poleg tega se vodja lahko udeleži najmanj enodnevnega izobraževalnega programa. (MJU, <http://www.mju.gov.si>).

Uslužbenci - udeleženci LR

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

Organizatorji LR – svetovalci razvoja

To so strokovnjaki kadrovskih služb, ki v celoti pokrivajo področje razvoja kadrov v organu. Ena njihovih prvih nalog je vpeljati in izpeljati letni razgovore. Vsako leto pripravijo navodila o poteku LR v organu, pripravijo sogovornike na razgovore, jim posredujejo obrazce, podatke iz arhiva službe, poskrbijo, da se vodje dogovorijo za čas in kraj razgovora ipd. Zagotovijo tudi usposabljanje vodij za letni razgovor ter za ustrezno informiranost vseh zaposlenih. Njihovo delo je vodenje ocenjevanja delovne uspešnosti v organu, ki prav tako zahteva nekoliko več vsebinskega napora in priprav. Poleg tega zagotavljajo, da se bodo uporabili dogovori glede izobraževanja in usposabljanja pri pripravi načrtov izobraževanja v organu, ter skrbeli še za druge naloge razvoja kadrov.

Organizatorje-svetovalce LR naj bi imela ministrstva in večji organi (večje vladne službe, večji organi v sestavi ministrstev, velike upravne enote). Za vse svetovalce LR so organizirane enodnevne delavnice o LR.

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

Med letnimi razgovori bodo nastali opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih

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

Spoznanja, do katerih bo prihajalo med LR se bodo vključevala v razvoj metod, tehnik in pristopov upravljanja človeških virov pa tudi za izgradnjo upravnega kadrovskega informacijskega sistema.

Letni razgovor je zastavljen tako, da bo podprl zamišljeni sistem razvoja kadrov.

5.4.3 Izvajanje letnega razgovora s sodelavcem

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

Razgovor izhaja iz dosedanjega dela in dosežkov zaposlenega, tako da **se vodja in sodelavec razgovorita o:**

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

Vodja in sodelavec se dogovorita še:

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

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

Priročnik za vodenje letnega razgovora s sodelavcem (Priročnik LR) je namenjen vodjem in predstavlja vodilo za razgovor. Vsebuje tudi primer obrazca za njegov zapis (zapis LR, ki pomaga vodji in sodelavcu, da obdelata vsa področja in dogovore tudi zapišeta).

V prilogi je tudi opomnik za sodelavca (LR – priprava sodelavca), da se lahko ta sam pripravi na razgovor.

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

Tako letni razgovor kot ocenjevanje uspešnosti sta le dve dejanji v krogu med seboj povezanih aktivnosti in predstavljata upravljanje delovne uspešnosti. Oba zakona, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, vežeta razvoj, napredovanje in kariero javnih uslužbencev prav na delovno uspešnost.

5.5 Strokovna usposobljenost, primernost in kompetence

5.5.1 Strokovna usposobljenost

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

Strokovno usposobljen posameznik ni nujno tudi **primeren** za določeno delo.

5.5.2 Kompetence v kontekstu državne uprave

V zadnjem času se tudi v državni upravi pojavlja pojem kompetenca. Kompetence predstavljajo kombinacijo usposobljenosti in primernosti. **Kompetence** so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge. Kompetenca je v pravu enaka terminu pristojnost, kar se je v državni upravi pogosto uporabljalo, na področju UČV pa jo razumemo kot jo definira Kohont (2005).

Kompetence obsegajo (Kohont, 2005):

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

torej vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh kot je znanje samo po sebi. Če hočemo ugotoviti, katere kompetence so za določene vloge potrebne, je treba raziskati, po čem se razlikujejo uspešni od manj uspešnih oziroma, katere so tiste lastnosti, po katerih se odlikujejo uspešni izvajalci. Ločimo:

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

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

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

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

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

Z = zahtevana razvitost kompetence

D = dejanska razvitost kompetence

Slika 6: Razvitost kompetence, Kompetence, organizacijsko vodenje in delovna uspešnost (Gruban, 2003).

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

Do kompetenc posameznega delovnega mesta (največ 7-8) lahko pridemo na več načinov, dva primera sta opisana v nadaljevanju.

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

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

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

Delovne organizacije so tehnični in socialni sistem. Tehnični sistem se pokriva z delovnimi mesti, kjer je razvidno, **kaj** je potrebno narediti, kaj se dela. Za delovna mesta določimo vsa potrebna znanja, ki jih izvajalci morajo imeti, da delo korektno opravijo (tehnično funkcionalna znanja in spretnosti). Vsakdo pa ima v delovni

organizaciji tudi svojo socialno, organizacijsko vlogo, ki omogoča integracijo v socialni sistem. S to vlogo pa je določeno, **kako** je treba delo opraviti (na primer: kaj je treba narediti? Gradbeno dovoljenje. Kako? Prijazno do stranke, ji potrpežljivo postreči z informacijami, svetuje, ne sme izgubiti potrpljenja (čustvena stabilnost), da obvlada težavno stranke). Zagotovo pa je pomemben še tretji element – človek mora vedeti, **zakaj** naj dela (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse to troje skupaj so kompetence.

Govorimo torej o kombinaciji:

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

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

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



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



Slika 7: Kompetence, organizacijsko vedenje in delovna uspešnost (Gruban, 2003).

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

Postopek določanja kompetenc zahteva najprej:

nabor in izbor pomembnih ali tipičnih lastnosti (na podlagi vedenja posameznikov, ki so v konkretnih situacijah postopali zelo učinkovito)

opredelitev vedenjskih vzorcev (v konfliktnih situacijah deluje pomirjajoče, prijeten za sodelovanje, zna predvideti ovire pri uvajanju sprememb)

določiti pomen posamezne značilnosti za neko delo - izdelava kompetenčnega profila

5.5.3 Napredovanje

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

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, Na ta način so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) kot tudi za svoj razvoj.

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

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

Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je dovolj veliko število dobrih ali odličnih (letnih) ocen delovne uspešnosti. (Možina idr. 1984:494).

Verjetno bolj zanimiv vidik napredovanja v upravi je možnost prehajanja uslužbencev med organi, med ministrstvi. V velikem sistemu kot je državna uprava, se lažje najde delo, ki ustreza posameznikovim kvaliteta, interesu in ambicijam.

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

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

5.4 Upravljanje delovne uspešnosti (DU)

5.4.1 Opredelitev in faze upravljanja DU

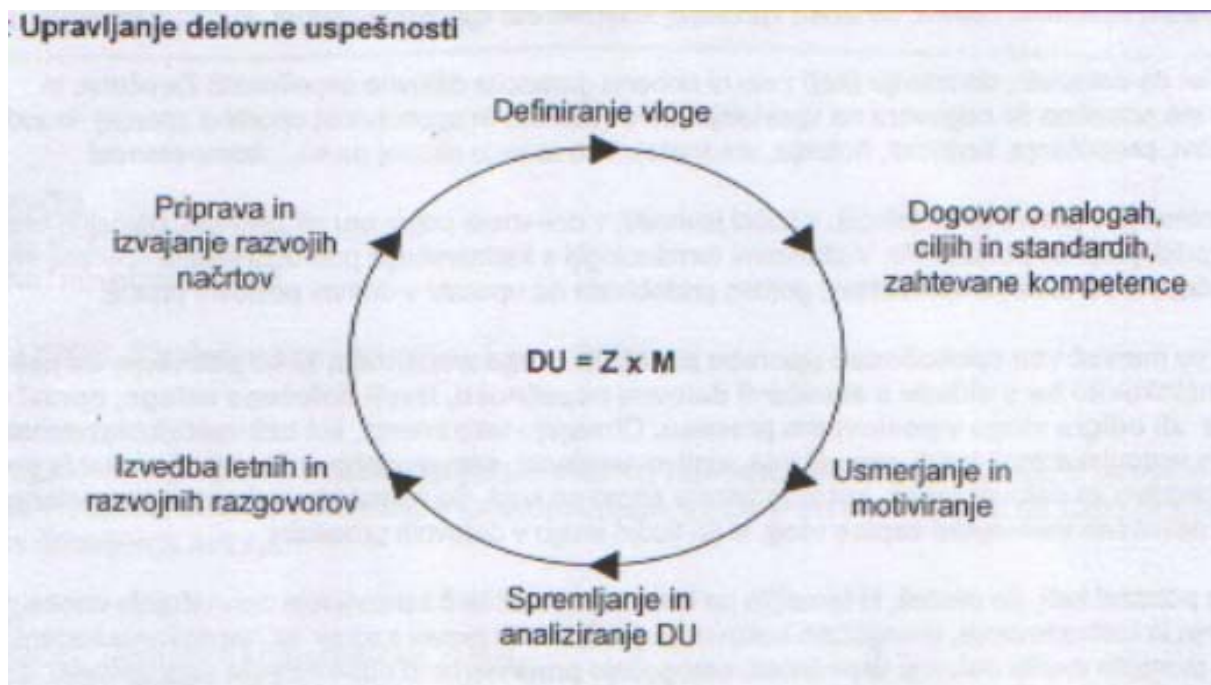
Vsa uslužbenska zakonodaja veže razvoj, napredovanje in kariero uradnikov in ostalih javnih uslužbencev na delovno uspešnost.

Za delovno uspešnost (DU) velja naslednja formula:

$$DU = ZMOŽNOST \times MOTIVACIJA$$

Delovna uspešnost je produkt obeh, zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je DU enaka nič. (Gruban, 2003).

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



Slika 8: Upravljanje delovne uspešnosti (Gruban, 2003).

Upravljanje delovne uspešnosti poteka v krogu po naslednjih korakih:

- definiranje vloge: z enim stavkom izraženo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji
- dogovor o nalogah, ciljih in standardih, ki povedo, **kaj in kako** je treba narediti
- usmerjanje in motiviranje se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja vloge
- spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti (evalvacija)
- izvedba letnih razgovorov (razvojnih)
- priprava in izvajanje razvojnih načrtov (Gruban, 2003).

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Še tako usposobljen in zagnan sodelavec ne more biti uspešen, če ne ve, kaj naj naredi, kaj se od njega pričakuje. Zato je pomembno, da se z vodjem dogovorita o vlogi, nalogah, ciljih in pričakovanih izidih na tem delovnem mestu v tej vlogi. Pomembno, čeprav v praksi malo uporabljano je postavljanje ciljev, kajti pametni cilji usmerjajo v pametno vedenje, nepravilno izbrani pa v napačno!

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

V organih državne uprave pričenjajo navedeni ciklus s točko pet, torej z letnim razgovorom s sodelavcem. Od letnih razgovorov pričakujejo, da bodo nadomestili prvi dve točki tega ciklusa (Bagon, 2003).

5.4.2 Ocenjevanje delovne uspešnosti

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

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

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

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

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

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

Na tem mestu moramo omeniti, da lahko pri spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti prihaja do napak. (Zupan v Svetlik in Zupan, 2009: 442-444). Vsako ocenjevanje je po svoji naravi subjektivno. Napake se pojavljajo, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe.

5.4.3 Kriteriji in merila za ocenjevanje uspešnosti javnih uslužbencev

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

Ocenjujemo:

- *rezultate dela*
- *delovne in strokovne kvalitete:*
samostojnost, ustvarjalnost, natančnost
zanesljivost, kvaliteto sodelovanja in

- *druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela*
- *nadpovprečno obremenjenost z delom*

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

Ključne besede:

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

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

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

5.4.4 Ocenjevalni razgovor

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

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

rezultatih uslužbenca.

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

5.5 Načrtovanje dela in spremljanje rezultatov

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

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

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

5.6 Metoda 3MD

Metoda 3MD (metoda trimesečnih dogovorov) je zelo enostavna (Bagon, 2003 na MJU, <http://www.mju.gov.si>). Izhodišče je, da sodelavec pripravi seznam nalog za naslednje tri mesece ter opredeli roke, do kdaj bo naloge opravil. Zapiše tudi, katero izobraževanje in usposabljanje bo v tem času opravil. Vodja mu pomaga (s posredovanjem vizije in poslanstva organa in posameznikove vloge v njem) doreči naloge in postaviti prioritete. Dogovor oba podpišeta. Sodelavcu dogovor služi kot rokovnik, vodi pa za pregled nad obremenjenostjo sodelavcev in za seznanjenost, kdo je s čim zaposlen. Omogoča mu bolj enakomerno obremenjevanje sodelavcev z novimi, nepričakovanimi nalogami, sodelavec pa dobi večjo odgovornost za opredelitev svojih nalog, določitev rokov za njihovo izvedbo – ter motivacijo, da te naloge tudi izpelje.

Namen metode 3MD je:

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

Koraki za izvajanje metode:

1. sodelavci pripravijo cilje s predvidenimi roki za izvedbo (obrazec 3MD – priloga J),
2. vodja in sodelavec pregledata določene cilje,
3. določita datum naslednjega srečanja,
4. vodja in sodelavec podpišeta dogovor in obdržita vsak svojo kopijo,
5. sodelavec sproti izpolnjuje svoj izvod (datumi, opombe ...), vodja v svoj izvod vpisuje komentarje in opažanja,
6. če katere naloge ne bo mogel zaključiti, se o tem razgovori z vodjo v vmesnem obdobju,
7. sodelavec pred naslednjim srečanjem pripravi nov sklop nalog za naslednje trimesečno obdobje,
8. na srečanju pregledata naloge in roke izvedbe ter soglasno določita naslednji sklop nalog in ves proces začneta znova.

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

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

Prednosti metode 3MD:

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

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

5.7 Povezava med delovno uspešnostjo in kariernim razvojem

Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanja, delovnih mest, služb, napredovanj. Posameznik naj bi strokovno rasel in prevzemal naloge v skladu z izkazanimi sposobnostmi, znanji, veščinami, torej kompetencami. Če delo, poleg strokovno-tehničnih znanj, zahteva velike organizacijske sposobnosti, sposobnost timskega dela, prepričevanja, pogajalske sposobnosti, diplomacijo ali katere druge sposobnosti in lastnosti, je nujno, da tako delo prevzame oseba, ki te sposobnosti in veščine tudi ima. Torej **kompetentni ljudje na pravih mestih v pravem času**. In za pravi denar, dodajajo nekateri.

Kariera ima horizontalni in vertikalni vidik. V upravi so hierarhične poti napredovanja jasne: uradniki napredujejo v višje nazive, uslužbenci napredujejo v višje plačne razrede na istem delovnem mesu. Pogoji napredovanja so jasni – potrebno je dovolj veliko število dobrih ali odličnih (letnih) ocen delovne uspešnosti. Drug, nič manj pomemben pa je horizontalni vidik. Za različna delovna mesta, ki so v istem nazivu oziroma na isti stopnji zahtevnosti, so zahteve za delo zelo različne. Zahtevajo se različne kombinacije strokovno-tehničnih znanj in kompetenc, sposobnosti, veščin, lastnosti – in to na številnih področjih, v različnih sektorjih, organizacijskih enotah, na stalnih in občasnih nalogah. Možnost prehajanja uslužbencev med organi je velika in tudi zaželena. Odprte so možnosti za pridobivanje delovnih izkušenj na različnih nalogah, tudi občasnih, projektnih, z delom v medresorskih skupinah in podobno.

Za upravljanje kariernega razvoja zaposlenih, ki temelji na delovni uspešnosti, je potreben še informacijski sistem, ki bo omogočil prepoznavati omenjene lastnosti oziroma kadre s temi lastnostmi in ki bo omogočil njihovo vidnost in dosegljivost. V teku je projekt UKIS – projekt upravnega kadrovskega informacijskega sistema, katerega naloga je med drugim tudi, da to omogoči.

5.8 Sklepne misli o kariernih sidrih in kompetencah v državni upravi

S stališča pomembnosti uvajanja sprememb je nujno, da si postavimo vprašanje, koliko dopuščamo, da se zaposleni v javni upravi zavedajo svojih potreb – do sedaj okoliščine niso bile posebej spodbudne za izražanje in uveljavljanje kariernih želja. Toda s stališča kadrovskega procesa ter načrtovanja karier se zdi ta zahteva danes samoumevna.

Če poznamo karierno sidro posameznika, se ne le izognemo napačnim kariernim odločitvam in premikom, temveč lahko na podlagi kariernih sider razvijemo in zasledujemo tudi učinkovitejše sheme motiviranja, nagrajevanja in razvoja zaposlenih. Pri tem gre poudariti, da ni “napačnih” in ne “pravih” sider. Vsako sidro ima določene značilnosti in posameznik zasidran v njem, določene sposobnosti, zmožnosti in vrednote. Z ozaveščanjem kariernih potreb povečujemo učinkovitost dela s preprostim dejstvom, da lahko postavimo prave ljudi na pravo mesto. Tja, kjer bodo sposobni doživljati uspehe in zadovoljstvo pri delu.

Navsezadnje pa se morajo tudi organizacije javne uprave vprašati, katera karierna sidra želijo spodbujati oziroma katera podpirati. Odgovor na to vprašanje je mogoč le ob jasni viziji in strategiji nadaljnjega razvoja javne uprave. Če vemo, kaj hočemo, lahko tudi ustvarimo okolje, ki bo privabljal ljudi, ki nam bodo pomagali uresničiti cilje.

6. EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA NAČRTOVANJA IN RAZVIJANJA KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI

6.1 Cilji in namen

Cilj raziskave je analizirati in ugotoviti, kakšne so razmere na področju načrtovanja in razvoja kariere v državni upravi in na osnovi rezultatov ugotoviti, kako poteka karierni razvoj v državni upravi.

Namen raziskave je iskanje odgovora na vprašanje, kako bi moral biti oblikovan optimalen sistem upravljanja kariere v državni upravi v primerjavi s trenutnim stanjem.

Želimo pridobiti informacije o tem:

- ali zaposleni svojo kariero načrtujejo sami ali skupaj s kadrovsko službo organizacije,
- ali je njihova kariera planirana,
- kakšen pomen ima načrtovanje kariere za njih in za organizacijo,
- kakšno vlogo imajo pri tem managerji/vodje,
- ali so razvojni programi v organizaciji usmerjeni na posameznika,
- ali obstoječi sistem napredovanja povzroča težave,
- ali obstaja sodelovanje posameznika pri načrtovanju njegove kariere z vodjo in s kadrovsko službo,
- ali organizacija pozna pričakovanja posameznika in obratno,
- kako se sledi posameznikovi delovni uspešnosti.

Rezultati raziskave so lahko priporočilo kadrovskim službam v državni upravi za skladnejši karierni razvoj in večje zadovoljstvo zaposlenih v državni upravi, organizacijam pa v pomoč pri določanju prioritet sistema za razvoj in upravljanje karier.

6.2 Raziskovalne hipoteze

Na podlagi prebrane literature in obstoječe zakonodaje ter pisnih virov iz državne uprave o katerih smo govorili v prvem in drugem delu, smo razvili in izpeljali naslednje hipoteze, ki jih bomo preverjali z raziskavo v državni upravi.

H1

V slovenski državni upravi je ustaljena praksa neplaniranih karier - vse je prepuščeno iznajdljivosti posameznika.

H2

Natančno spremljanje in načrtovanje kariere ima enako velik pomen tako za posameznika, kot za organizacijo.

H3

Odločilno vlogo pri načrtovanju karier svojih podrejenih v organizaciji imajo managerji.

H4

Razvojni programi organizacij v državni upravi niso usmerjeni na posameznika in na njegovo karierno pot.

H5

Obstoječi uzakonjen sistem napredovanja delavcev v državni upravi povzroča težave.

H6

Sodelovanja vodstvenih in kadrovskih delavcev s posameznikom pri načrtovanju in razvijanju njegove kariere praktično ni ali je zelo slabo.

H7

Organizacija ne pozna posameznikovih pričakovanj in obratno.

H8

Delovni uspešnosti podrejenih delavcev se sledi le generalno, ne da bi se pri tem opirali na konkretne objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji in njihovim doseganjem.

Za potrditev ali zavrnitev posamezne hipoteze smo oblikovali vprašalnik in sicer, za vsako hipotezo vsaj 2 do 3 vprašanja.

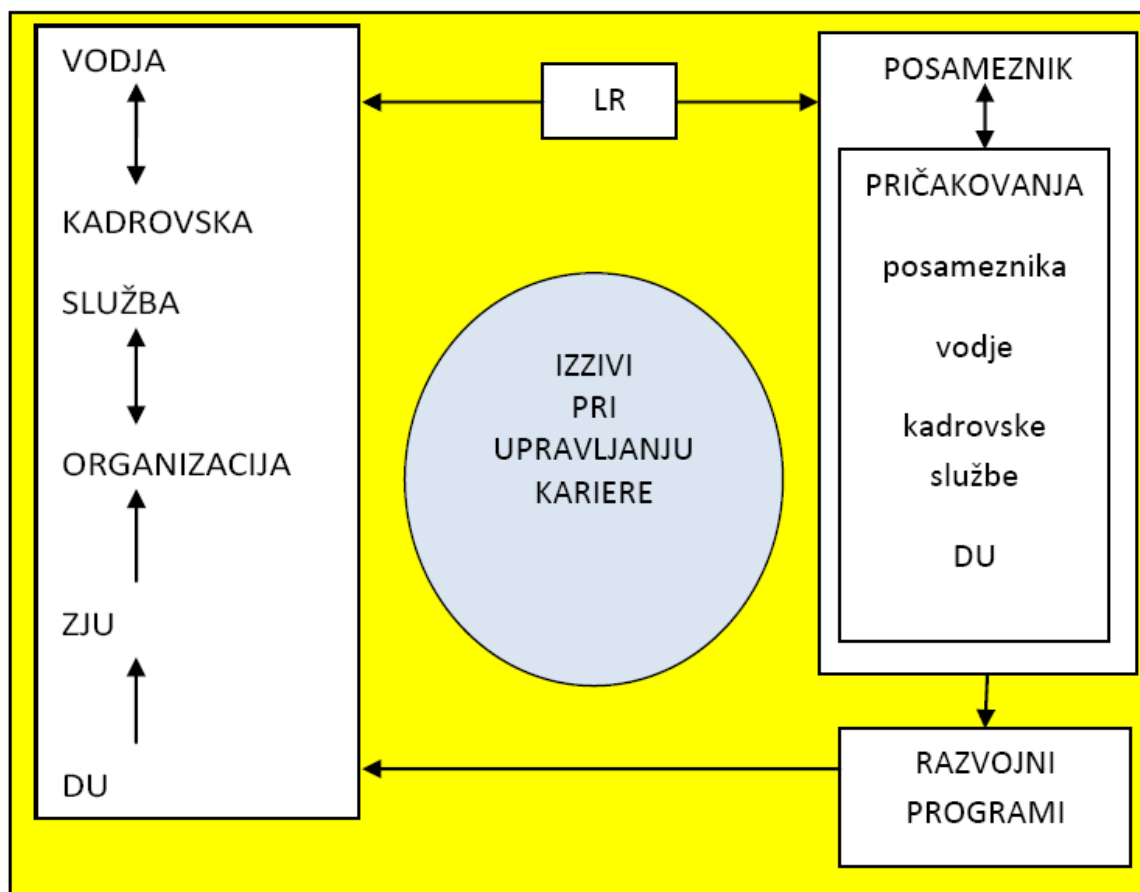
Določili smo kriterije za preverjanje hipotez in sicer:

1. Na osnovi analize odstotkov respondentov, ki so odgovorili na posamezno vprašanje. Za potrditev hipoteze velja dvotretjinski večinski delež pri vsaj 2 vprašanjih, ki se nanašata na trditev.
2. V primeru, da delež odgovorov na eno vprašanje hipotezo potrjuje, drugo vprašanje pa jo očitno ne podpira je razlog za samo delno potrditev.
3. Zaprta vprašanja, kjer merimo delež v odstotkih predstavljajo kvantitativni del, odgovori na odprta opisna vprašanja pa kvantitativni del.
4. Absolutne potrditve ali zavrnitve hipoteze v strogo matematičnem smislu ni.
5. Na naše sklepanje o potrditvi hipoteze vplivajo tudi komentarji respondentov pri opisnih vprašanjih.

6.3 Metodološki pristop

V analitičnem delu bomo splošne hipoteze magistrske naloge preverjali z modelom opazovanja in metodo anketiranja in s sekundarnimi viri.

V nadaljevanju shematsko prikazujemo lasten model raziskave (slika 9), ki smo ga uporabili za razmislek o obravnavanem področju in na njegovem temelju snovali vprašalnik za pridobitev podatkov. Kot je razvidno iz modela so nas najbolj zanimali izzivi, ki se v državni upravi pojavljajo na področju načrtovanja in razvijanja kariere. Ti so na eni strani odvisni od organizacije (vodij, kadrovske službe, usmeritev organizacije in normativnih okvirov - v našem primeru ZJU) in na drugi od posameznika (oz. njegovih pričakovanj, znanja, kompetenc) in pričakovanj, ki jih ima glede njegove karierni poti organizacija (vodje, kadrovska službe, organizacija v DU). Uskladitev pričakovanj in ciljev obeh strani se na področju načrtovanja in razvijanja kariere v državni upravi vrši predvsem skozi letne razgovore. Na temelju uskladitve pričakovanj pa se oblikujejo razvojni programi kariere posameznika in organizacije v DU.



Slika 9: Model raziskave

Izbor vzorca

Pri izboru vzorca želimo upoštevati dejstvo, da je državna uprava ogromna in raznolika ter številčna organizacija. Predstavlja aparat s svojo specifično delovno

kulturo in sistemom napredovanja zaposlenih, ki napredujejo oziroma razvijajo svojo kariero po jasno začrtanih in vnaprej določenih poteh.

V vzorec zajemamo zaposlene po celotni državni upravi, to pomeni po vseh ministrstvih in organih, ki spadajo pod ministrstva, kamor spadajo tudi upravne enote in tam zaposleni po vsej Sloveniji.

Pri pripravi vzorca smo upoštevali podatke o realizaciji Skupnega kadrovskega načrta za leto 2008 (MJU, <http://www.mju.gov.si>), ki jih navajamo v nadaljevanju:

Podatki so prikazani po ministrstvih in tudi po organih v njihovi sestavi, vladnih službah in v upravnih enotah. Zaradi posebnosti politike zaposlovanja v Slovenski vojski, Policiji in v civilnem delu organov državne uprave so podatki za vsako od teh skupin kadrov prikazani ločeno.

Struktura zaposlenih

<i>Funkcionarji (ministri, DS)</i>	41
<i>Managerji*</i>	174
<i>Uradniki</i>	20.858
<i>Vojaki</i>	6.991
<i>Strokovno-tehnični javni uslužbenci</i>	6.196

Delež žensk

<i>Funkcionarji (ministri, DS)</i>	14,6 %
<i>Managerji*</i>	34,5 %
<i>Uradniki</i>	40,3 %
<i>Vojaki</i>	13,8 %
<i>Strokovno-tehnični javni uslužbenci</i>	80,1 %

Starostna struktura zaposlenih

<i>Nad 60 let</i>	1,0 %
<i>Od 50-59 let</i>	14,9 %
<i>Od 40-49 let</i>	28,8 %
<i>Od 30-39 let</i>	35,1 %
<i>Manj kot 30 let</i>	20,2 %

Povprečna starost je 42 let

Delovna doba zaposlenih

<i>Manj kot 10 let</i>	28 %
<i>11-20 let</i>	32 %
<i>21-30 let</i>	27 %
<i>Več kot 30 let</i>	13 %

Izobrazbena struktura zaposlenih

<i>Manj kot 12 let šolanja</i>	3.312
<i>Srednja šola (12 let šolanja)</i>	14.663
<i>Višja (14 let šolanja)</i>	3.110
<i>Visoka (15-16 let šolanja)</i>	4.095
<i>Univerzitetna (16-18 let šolanja)</i>	7.554
<i>Doktorat, magisterij, specializacija</i>	1.508

6.4 Vprašalnik za zbiranje podatkov

Podatke zbiramo z individualno pisno anketo s pomočjo spletnega vprašalnika s spremnim vabilom razposlanim po elektronski pošti.

Vprašalnik (priloga B) smo oblikovali na osnovi zastavljenih hipotez in ima 28 vprašanj, ki vsebujejo trditve, na katere respondenti odgovarjajo tako, da kliknejo na polje pred odgovorom. Možne so tri oblike odgovorov: odprta vprašanja z le enim odgovorom, vprašanja z več možnimi odgovori, nekateri odgovori pa so odprti odgovori, kjer respondenti lahko napišejo svoje mnenje ali pripombe. Na koncu sledijo vprašanja o socio-demografskih značilnostih anketirancev in delovni dobi.

6.5 Potek zbiranja podatkov

Raziskavo smo izvedli v času od 15. septembra do 15. decembra 2008, torej v času volitev nove vlade, v času sprejemanja nove zakonodaje za urejanje plačnih razmerij v javni upravi in v času pojavljanja znakov svetovne gospodarske krize. To so trije dejavniki, ki bi lahko vplivali na odgovore respondentov.

Predhodno oblikovan vprašalnik, ki bo prinesel odgovore na postavljene hipoteze smo izvedli s pomočjo mesečno plačljivega spletnega orodja na spletni strani www.surveymonkey.com in ga razposlali s spremnim dopisom na širok krog naslovov zaposlenih v državni upravi.

Pri prvem valu pošiljanja vabila smo uporabili metodo snežene kepe in vabilo razposlali vsem nekdanjim sodelavcem, s prošnjo naj ga izpolnijo in posredujejo še svojim sodelavcem.

Ponekod je bila odzivnost zelo hitra, spet drugje pa je trajalo dlje časa. Namreč v nekaterih primerih, ko je spletni vprašalnik z vabilom za sodelovanje v raziskavi bil poslan na glavno pisarno neke državne ustanove, je tam čakal na odobritev, da je lahko poslan naprej na naslove zaposlenih v tej ustanovi.

Za cilj smo si postavili 100 izpolnjenih vprašalnikov, da bi rezultati bili kredibilni in relevantni. Odziv je bil dober, zato smo želeli še več in smo dostopnost vprašalnika na spletu podaljšali še za en mesec ter v drugem valu k sodelovanju povabili sodelavko na ministrstvu za javno upravo, kjer so vprašalnik pohvalili in ga poslali še na vsa ministrstva.

Sledil je drugi val respondentov in odziv je s tem narasel čez 150 izpolnjenih vprašalnikov zato smo se odločili še za tretji mesec zbiranja in vabilo poslali še neposredno na vse upravne enote po Sloveniji, na vse manjše in obrobne ustanove, ki spadajo pod ministrstva, torej pod državno upravo.

Končno število zbranih vprašalnikov se je ustavilo pri številki 208 izpolnjenih vprašalnikov kar predstavlja grobo ocenjeno več kot en odstotek državnih uslužbencev, brez dela v uniformah, torej uslužbencev vojske in policije.

Od odzivov naj tukaj omenimo primer načelnika neke manjše upravne enote, ki nam je poslal uradno pisno obvestilo o odobritvi našega vabila, da lahko njihovi dve uslužbenki sodelujeta pri raziskavi in da bosta vprašalnik izpolnili ter oddali, kot je predvideno v postopku.

„ZADEVA: IZPOLNITEV VPRAŠALNIKA O NAČRTOVANJU IN RAZVIJANJU
KARIERE V DRŽAVNI UPRAVI
ZVEZA: vaša vloga z dne 10. 10. 2008

Sporočamo vam, da smo ugodili vaši vlogi za izpolnitev vprašalnika o načrtovanju in razvijanju kariere v državni upravi. Izpolnjen vprašalnik, ki ga bosta izpolnili uslužbenki naše UE, vam bomo posredovali do 30. 10. 2008.

Želimo vam veliko uspeha pri vašem raziskovalnem delu.
Prijazno vas pozdravljamo. J. P., načelnik

Drugi zanimiv primer pa je bilo obvestilo v dopisu glavne pisarne, poslano preko elektronske pošte iz nekega sodišča, ki me obvešča, da njihovi zaposleni ne morejo sodelovati v tej raziskavi z naslednjo zanimivo obrazložitvijo:

„...Zaradi zagotovitve enakega obravnavanja vseh subjektov, ki bi lahko bili udeleženci v postopkih pred našim sodiščem, in zaradi nepristranskosti odločanja morajo sodnice in sodniki našega sodišča še posebej paziti na svojo nepristranskost. To velja tudi za generalnega sekretarja sodišča in drugo sodno osebje sodišča. Zato upam, da razumete, da ne moremo odgovoriti na vprašanja iz Vašega vprašalnika...S spoštovanjem. J. T., Pomočnica generalne sekretarke.“

6.6 Prikaz rezultatov raziskave

Pridobljeni podatki so bili obdelani s spletnim orodjem na spletni strani surveymonkey.com.

Vprašalnik zajema 28 vprašanj, ki pokrivajo tematiko predhodno zastavljenih osmih hipotez, ki jih bo pričujoča raziskava z analizo rezultatov potrdila ali ovrgla ter nekaj sico-demografskih podatkov. (Vprašalnik je kot priloga dodan na koncu naloge).

Opis in interpretacija po posameznih vprašanjih

1. Skoraj tri četrtine respondentov je odgovorilo, da načrtujejo svojo karierno pot sami. To nam na eni strani lahko pove, da so državni uradniki (DU) razmeroma samostojni, morda celo individualisti ali zelo samozavestni pri upravljanju svoje kariere ali pa morda kaže na to, da so uslužbenci prepuščeni sami sebi?
2. Približno 40% respondentov je odgovorilo, da v njihovi organizaciji načrtujejo karierne poti in skoraj 60%, da jih ne. Če več kot polovica državnih uradnikov meni in trdi, da v njihovi organizaciji ne načrtujejo kariernih poti, je to slabo za uslužbenke in za DU in kaže na razmeroma slabo urejeno načrtovanje kariere DU.
3. Samo nekaj več kot četrtina respondentov je odgovorila, da njihova organizacija načrtuje njihovo karierno pot. To je zelo jasen podatek, da državni uradniki nimajo v zadostni in zadovoljivi meri urejenega načrtovanja kariere. Izjema je delež, ki predstavlja dobro četrtino respondentov in ki popravljajo splošni vtis o slabem načrtovanju karier DU.

4. Na vprašanje, kdo v vaši organizaciji načrtuje vašo karierno pot, kjer je možno več odgovorov, je ponovno najvišji odstotek dobil odgovor, da zaposleni sami (dobrih 43%), sledi mu odgovor jaz v sodelovanju s šefom (31%), na tretjem mestu je odgovor moj šef (14%), šele nato je (z 12%) omenjena kadrovska služba, iz česar lahko sklepamo, da je kadrovska funkcija v ustanovah državne uprave razmeroma šibka ali pa morda preveč pravno birokratska. Še vedno 28% respondentov trdi, da njihove kariere nihče ne načrtuje, kar je prevelik delež, da bi lahko trdili, da je sistem načrtovanja in razvijanja kariere v državni upravi za vse enak in zadovoljivo urejen.

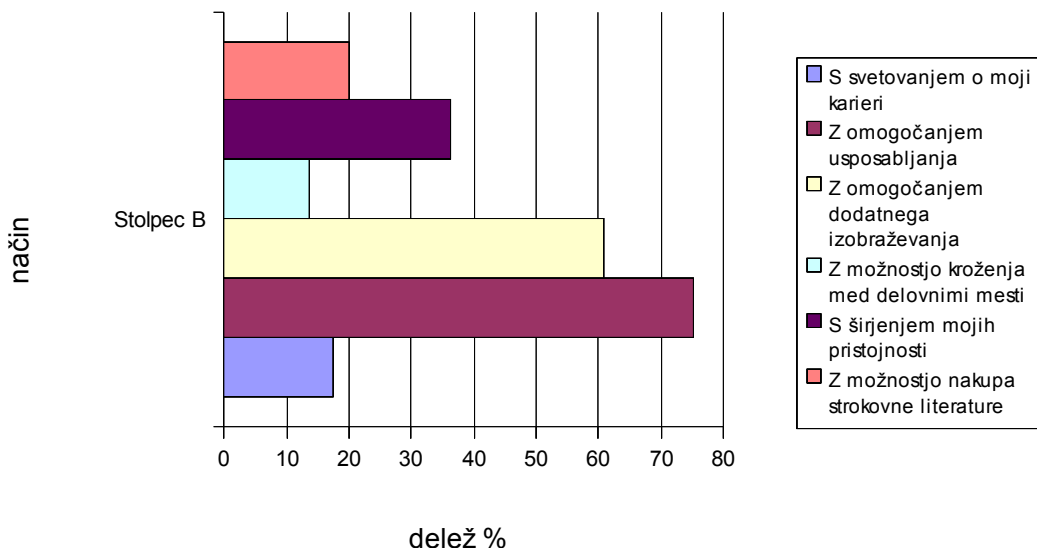
5. Na vprašanje ali so vam v vaši organizaciji poti poklicnega razvoja - kariere jasne, jih je tretjina odgovorila z da, dobra tretjina z delno (39%) in tretjina z ne.

6. Na vprašanje ali menite, da vaš šef podpira vaš razvoj jih je 44% odgovorilo z da, 35% pa z delno, kar daje skupaj tri četrtine vseh respondentov. Dobra petina respondentov (21%) meni, da šef ne podpira njihovega razvoja. Iz odgovora lahko sklepamo, da nadrejeni v veliki meri podpirajo ali vsaj delno podpirajo razvoj svojih sodelavcev.

7. Pri vprašanju kako vaš šef podpira vaš razvoj je bilo možnih več odgovorov. Največ jih je odgovorilo, da z omogočanjem usposabljanja (75%), kar je jasen indikator, da je v državni upravi dobro poskrbljeno za možnosti usposabljanja, za pridobivanje novih znanj in veščin, z omogočanjem dodatnega izobraževanja (60%). Ta dva odgovora nam kažeta, da se velik delež ob delu tudi usposablja in izobražuje, saj jim to omogoči in plača delodajalec. 36% jih je odgovorilo, da jim šef omogoča razvoj s širjenjem pristojnosti, 20% pa jih je odgovorilo, da imajo možnost nakupa strokovne literature. Sledita še možnost kroženja po delovnih mestih in svetovanje o karieri.

Zanimivo pri teh odgovorih je to, da so vsi dobili zelo visoke odstotke, niti eden odgovor ni bil pod 10 odstotkov in nekako lahko sklepamo, da državna uprava nudi različne možnosti in poti razvoja kariere in uslužbenci jih s pridom izkoristijo. Lahko trdimo, da so v tem pogledu možnosti razvoja zelo dobre in motivirajo zaposlene v državni upravi, da se ob delu usposabljujejo in izobražujejo. Problem nastane, ko uslužbenec s pridobljenimi novimi znanji ali izobrazbo pričakuje takojšnje napredovanje oziroma se izobražuje samo zato, da bo napredoval, da zadosti formalnim zahtevam.

Kako vaš šef podpira vaš razvoj?



Slika 10: Kako vaš šef podpira vaš razvoj?

Poleg teh ponujenih odgovorov so respondenti dopisali 25 odgovorov in velika večina od teh (18), trdi, da šef ne podpira njihove razvoja. da ga celo zavira (1), da skrbi samo za svoj razvoj (1), da mu omogoča enoizmensko delo (1), da išče možnosti kariere izven državne uprave (1), respondentka komentira, da jo kariera ne zanima (1), druga respondentka pa svoje potenciale usmerja na področja osebnega razvoja: (Ne gradim kariere. Sem ženska, ki ob svojem delu gradi in raziskuje druge vrednote v življenju) in da nič od tega (1).

8. Na vprašanje kako pogosto se o vaši karieri pogovarjate s šefom, s kadrovsko službo ali s sodelavci, so respondenti zanimivo odgovorili, pri vseh treh odgovorih, skoraj točno po 86%, da se najbolj pogosto pogovarjajo o karieri s sodelavci in sicer večkrat letno, 86% jih trdi da se s šefom o karieri pogovarjajo enkrat letno. Prav tako 86% pa jih trdi, da se s kadrovsko službo o karieri nikoli ne pogovarjajo. To je alarmanten podatek. To pomeni, da vodje opravljajo to vlogo, kadrovska služba pa ne vedno. Res pa je, da kadrovska služba svetuje, pogovarjal pa naj bi se res vodja.

9. Pri ocenjevanju sodelovanja s kadrovsko službo pri načrtovanju in razvijanju kariere jih 62% meni, da to ne obstaja, preostalih 38% pa jih meni, da to ne obstaja s šefom. Na drugi strani jih je 76% odgovorilo, da je zelo dobro in dobro s šefom, 24% pa da je zelo dobro s kadrovsko službo.

Evidentno je, da ima pri načrtovanju in razvoju kariere posameznika v veliki meri glavno vlogo njegov šef, strokovnjaki iz kadrovske službe pa le deloma, saj jih je več kot polovica prepričana, da to sodelovanje sploh ne obstaja.

10. Dobra polovica vprašanih jih meni, da imajo odločilno vlogo pri oblikovanju njihove kariere oni sami, dobrih 40%, da njihov šef, v 7% respondentov se je zelo slabo odrezala kadrovska služba, samo dober 1% pa jih meni, da njihovi sodelavci. V bistvu gre za zelo zanimivo vprašanje z zanimivim odgovorom, saj kaže razmere in razmerja moči v sistemu državne uprave. Respondenti namreč vedo, po kakšnem

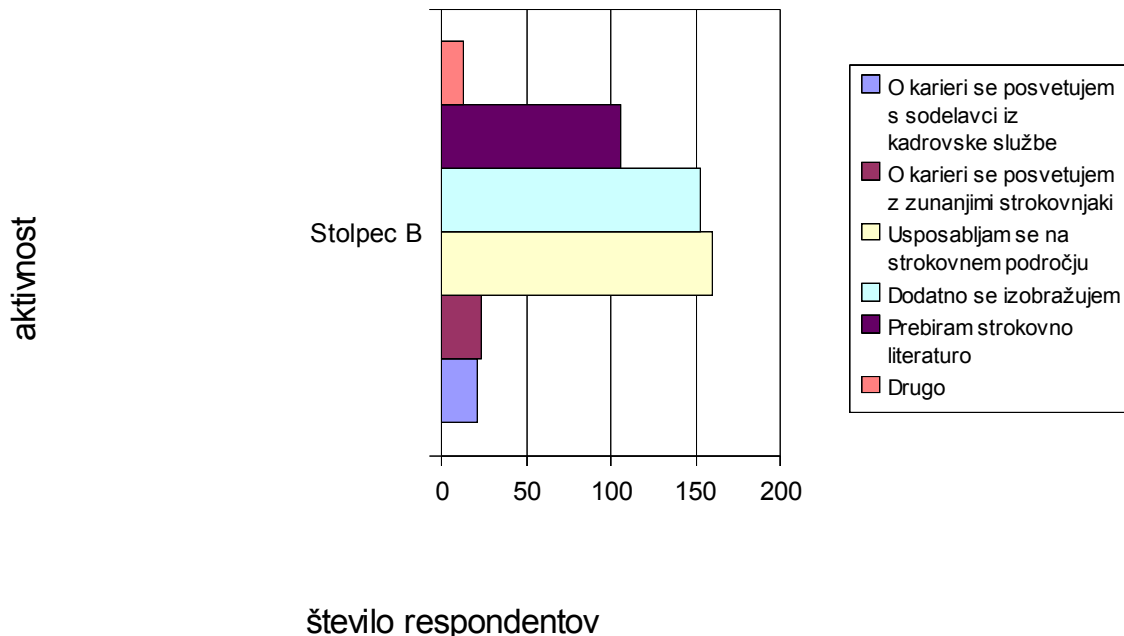
sistemu se napreduje v državni upravi, da se lahko zanesejo nase, da morajo računati na mnenje šefa, kadrovska služba pa ne igra pomembne vloge, ampak bo napredovanje formalno uredila, ko bodo za to zadovoljeni vsi pogoji po črki zakona.

11. Na preprosto vprašanje, koliko vam pomeni vaša kariera, jih je 36% odgovorilo, da jim kariera pomeni zelo veliko in 40%, da o karieri občasno razmišljajo, skoraj četrtina pa jih trdi, da se s kariero ne obremenjuje.

12. Na vprašanje, kaj pa sami naredite za svoj karierni razvoj, je med ponujenimi odgovori največji delež dobila trditev: „usposabljam se na strokovnem področju“ in sicer kar 80%, sledi mu: dodatno izobraževanje s: 77% in: prebiram strokovno literaturo: 53%, 11% se o karieri posvetuje z zunanjimi strokovnjaki, 10% pa s sodelavci iz kadrovske službe.

Ponovno se je pokazalo, da sistem državne uprave ponuja in daje velike možnosti usposabljanja in izobraževanja veliki večini zaposlenih, kar pomeni, da se štirje od petih dodatno usposabljujejo. Dobili smo dodatnih 13 komentarjev, kjer respondenti omenjajo prebiranje spletnih strani, uradnega lista, seminarje, projekte, ki jih potem izvajajo. Vseeno obstaja določen delež zaposlenih, ki ostaja nezadovoljen in ne vidijo možnosti znotraj organizacije, kjer so zaposleni ali pa iščejo drugo službo. Dva respondenta sta komentirala, da smisel življenja vidita drugje in ne v karieri; „Delam samo zato ker moram. Smisel življenja vidim drugje, ne v karieri.“

Kaj sami naredite za svoj karierni razvoj?



Slika 11: Kaj sami naredite za svoj karierni razvoj?

13. 60% jih meni, da razvojni programi oziroma načrti organizacije za prihodnost niso usmerjeni na posameznika in njegovo karierno pot in le slabih 16%, da so. 25%, torej četrtina, jih tega ne ve. Odgovori kažejo na to, da razvojni programi niso usmerjeni na

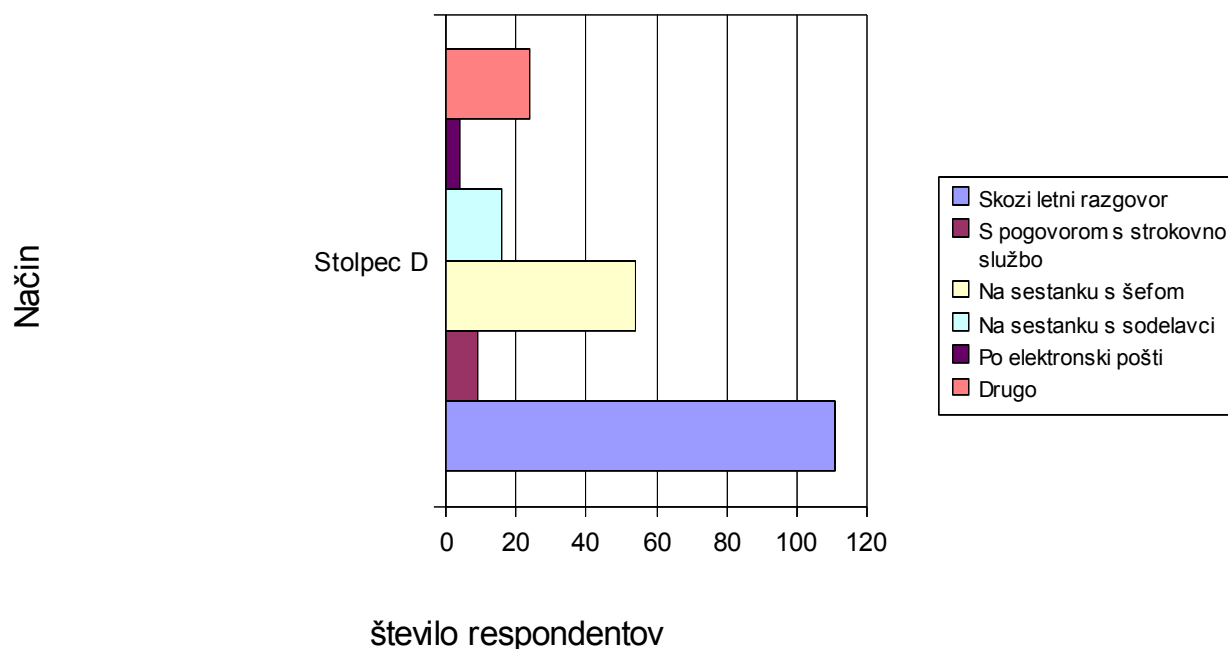
posameznika, še manj na njegovo karierno pot, kar pomeni, da je državna uprava servis v službi države, politike in državljanov in ne zaposlenih v državni upravi. Državna uprava se ravna po ZJU in po pravilniku o napredovanju javnih uslužbencev, ki poskuša zadovoljiti in zajeti vse zaposlene, vendar je to skoraj nemogoče. Vse te raznolikosti in pestrosti profilov javnih uslužbencev je nemogoče pokriti z enotnim sistemom. K takemu enotnemu sistemu je potrebno težiti, a vseeno dopuščati prostor za posebnosti in biti pri izvajanju le-teh strikten in strog, da posebnosti sistema ne podrejo, ker to spet vodi v začarani krog.

14. Na vprašanje ali ste seznanili vašo organizacijo z vašimi osebnimi kariernimi pričakovanji, jih je 36% odgovorilo z redno, 37% z enkrat in 27% z nikoli.

15. Približno enaki deleži se kažejo pri obratnem vprašanju, a so vendarle malo drugačni; na vprašanje, ali vas je vaša organizacija seznanila, kaj pričakuje od vas, 38% respondentov trdi, da redno, 29%, da enkrat in 33%, da nikoli.

16. 73% vprašanih jih je odgovorilo, da jih je organizacija o tem, kaj pričakuje od njih seznanila na letnem razgovoru, kar je pomemben podatek, ki kaže, da se letni razgovori izvajajo v velikem obsegu. Nadalje jih 36% trdi, da na sestanku s šefom, 11% na sestanku s sodelavci, le 6% na sestanku s strokovno službo in zanimivo skoraj 3% jih je bilo o tem seznanjenih po elektronski pošti. Hkrati smo dobili 24 komentarjev, kjer komentirajo, da jih organizacija ni seznanila, da jih je seznanila pisno, s pogodbo, ob kavi (1). Nekaterim posameznikom pa je bilo jasno povedano, da nimajo kam napredovati zaradi sistemizacije ali pa o tem težko spregovorijo oziroma se o tem sploh ne pogovarjajo. Še enkrat se je pokazalo, da ima zelo pomembno vlogo neposredno nadrejeni, vodja oziroma šef, ki tudi opravi letni razgovor. Ponovno se kaže, kako nepomembno vlogo je pri tem imela strokovna služba, ki ima, po odgovorih sodeč, zelo malo stikov z zaposlenimi.

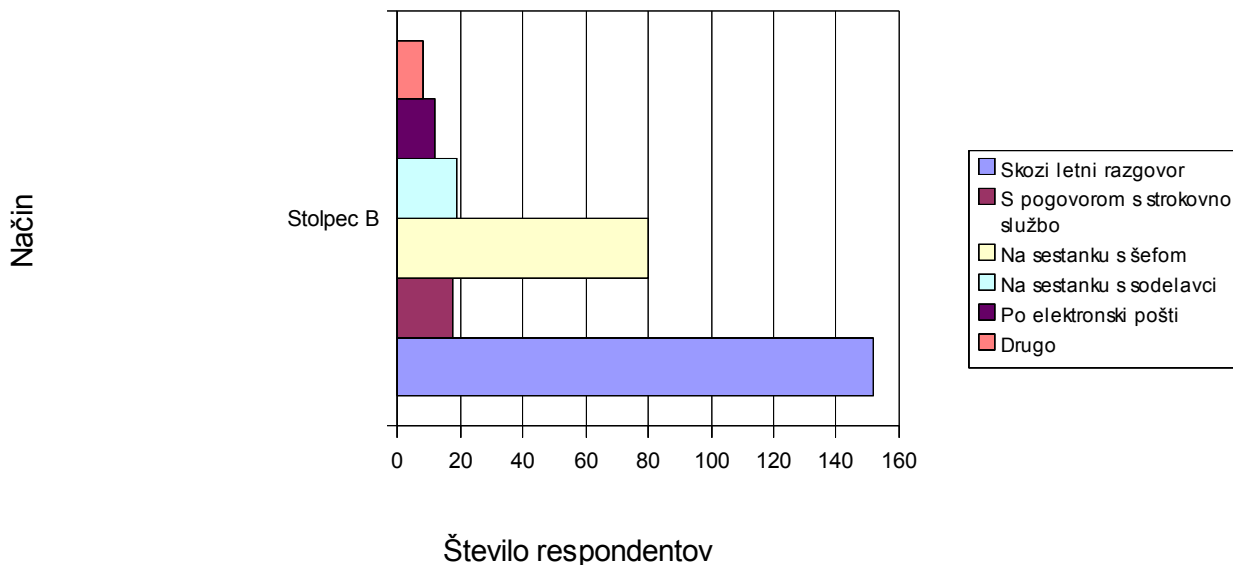
Kako vas je organizacija seznanila kaj pričakuje od vas?



Slika 12: Kako vas je organizacija seznanila kaj pričakuje od vas?

17. Na vprašanje, kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji, smo dobili podobne odgovore, 81% respondentov je organizacijo o tem seznanilo skozi letni razgovor, 43% na sestanku s šefom, 10% na sestanku s sodelavci in 10% na sestanku s strokovno službo ter dobrih 6% po elektronski pošti. Osem respondentov je napisalo dodatni komentar iz katerega smo razbrali, da nekateri organizacije niso seznanili, eden pa v neformalnem razgovoru. Dobro in pohvalno je, da se o tem govori pri letnem razgovoru in da je tukaj delež letnega razgovora še večji, več kot 80%, v primerjavi s predhodnim vprašanjem, (vpr. 16), kar menimo, da je zelo uspešno. Zanimivo bi bilo ta delež primerjati z drugimi državami.

Kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji?



Slika 13: Kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji?

18. Presenetljivo je nezadovoljstvo z obstoječim zakonjenim sistemom napredovanja v državni upravi, kar 68% respondentov jih z njim ni zadovoljna, samo preostalih 32% pa je s sistemom napredovanja zadovoljna. Lahko se vprašamo, kaj je narobe s sistemom napredovanja, da je izzval takšno, celo dvotretjinsko nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo (68%) si morda lahko razlagamo s tem, da so njegove reforme prinesle določene spremembe, ki jih zaposleni ne marajo.

19. Ko smo respondente povprašali za njihovo mnenje o slabostih obstoječega sistema napredovanja oziroma predlogih za njegovo izboljšavo, smo dobili kar 110 komentarjev, torej več kot polovica respondentov je imela nekaj povedati. Iz komentarjev lahko zaključimo, da sistem ni popoln, da omogoča napake ali krivice. Najpogosteje uporabljene besede, kaj se lahko sistemu očita so:

- neenakost,
- subjektivnost,
- rigidnost,
- togost,
- avtomatizem,
- nestimulativnost,
- počasnost,
- političnost,
- omejenost s kvotami za napredovanje,
- zapletenost,
- nepravilnost,
- neustrezen za iskane strokovnjake,
- drugačen od sistema v gospodarstvu,
- ni napredovanj za strokovno tehnične kadre.

Od vseh komentarjev, jih je bilo samo pet takih, ki so s sistemom napredovanja zadovoljni in ki so eksplicitno pohvalili sistem, da je dober, samo da se ga ne izvaja dosledno, kar potegne za sabo, da se mu očitajo vsi negativni pridevniki, ki smo jih

našteli zgoraj. Veliko je bilo zanimivih komentarjev a naj jih izpostavim le nekaj, citiram:

- „Karijera v državni upravi je naključje. Le redko daje možnost napredovanja na bolj zahtevna delovna mesta. To prihaja v poštev le s spremembami zakonodaje (npr. ob uvedbi denacionalizacije) ali zaradi fluktuacije zaposlenih. Večina zaposlenih ostaja na istih delovnih mestih, le redki se odločijo za zamenjavo. Napredovanje v bodoče bo, po mojem mnenju, še težje, kot je bilo v preteklem obdobju“.
- „Prevelike razlike med napredovanjem glede na to, ali si uradnik (možnost napredovanja tudi v nazivu) ali strokovno tehnični uslužbenec, (ne vem zakaj teh dvojih ne bi izenačili, glede na to, da so vsi javni uslužbenci in tudi za uradniška delovna mesta ni več strokovnega izpita za imenovanje v naziv, na nekaterih ni več potreben niti ZUP). V predpisih manjka kvota koliko odstotkov uslužbencev je lahko odličnih, zelo dobrih... in neka konkretna merila, ki bi jih uporabljali šefi, ki ocenjujejo različno (eni realno, drugi po sistemu uravnilovke)“.
- „Moti me ločevanje zaposlenih glede na uradnike in strokovno tehnične delavce ter razlike pri napredovanjih“.
- „Karierni sistem obstaja samo na papirju“.
- „Napredovanje po inerciji, po vezah, nobene kadrovske politike, pogrešam karierno pot vsakega posameznika“.
- „Predolga doba za napredovanje. V primeru, da prideš v službo iz gospodarstva si na začetku“.
- „Nadrejeni bi se morali bolj zavedati pomena letne ocene "odlično" . Od tega je namreč odvisno napredovanje v nazivu. Ocena "odlično" pomeni, da uradnik res odlično opravlja svoje naloge, ne sme pa biti kupnina za ustvarjanje navideznega sožitja med uslužbencem in njegovim neposredno nadrejenim. V novih predpisih o napredovanju se mi zdi pozitivno to, da je končno dan poudarek na delovni uspešnosti - v preteklosti se je marsikje prepogosto dogajalo, da so javni uslužbenci, ki so se nenehno nekaj usposabljali, lažje izpolnili pogoje za napredovanje v plačilnem razredu, kot pa tisti, ki so ostajali v državnem organu in vestno opravljali svoje delo“.
- „Javni uradniki nimajo enakih možnosti za napredovanje (slaba merljivost rezultatov javnih uradnikov znotraj organizacije, ni stimulacije za opravljeno delo, itn.), majhna organizacija - majhne možnosti.“

Komentar

Če rezultate primerjamo z rezultati naše raziskave, ki smo jo opravili leta 1997 (vzorec je zajemal le 18 oseb, zato podatke navajamo le za ilustracijo) lahko kljub navedeni razliki ugotovljamo, da so mnenja zaposlenih še vedno enaka in izražajo podobno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Postavlja se nam vrsta vprašanj. Zakaj? Državna uprava se je vendar v tem času modernizirala, prestrukturirala, izvedla vrsto reform, zvišala plače, zaposleni imajo velike možnosti usposabljanja in izobraževanja. Zakaj so nekateri kljub temu nezadovoljni? Ali je državna uprava dinosaver, ki potrebuje deset let, da obrne glavo in še nadaljnjih deset let, da naredi korak v drugo smer? Ali je povprečen državni uradnik preveč izobražen, sebičen, vedno nezadovoljen, pretirano nagnjen h kritiziranju, ima prevelika pričakovanja, je nezadovoljen sam s seboj? Je državna uprava sistem piramide ali sistem obrnjene piramide? Je možno izoblikovati sistem napredovanja s katerim bodo vsi zadovoljni?

20. Skoraj dve tretjini zaposlenih ni zadovoljna z njegovim izvajanjem v njihovi

organizaciji in spet samo tretjina vprašanih je z izvajanjem sistema napredovanja zadovoljna.

21. Na vprašanje, kako v organizaciji spremljajo vašo delovno uspešnost, jih je več kot polovica, 52% odgovorila, da tako, da šef površno spremlja mojo delovno uspešnost in sam presoja o moji uspešnosti. 37% jih je odgovorilo, da redno, z ocenjevalnimi listi, ki se opirajo na objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji, dobrih 17% jih je odgovorilo, da se sredstva za delovno uspešnost enakomerno razdelijo med vse zaposlene po vrstnem redu ne glede na delovno uspešnost, 11% pa jih trdi, da njihova delovna uspešnost sploh ni ocenjevana. Iz dodatnih 11 komentarjev pa se zdi, da je najbolj enostavno in z vidika vodij morda najbolj pravično razdeliti vsem enako, saj je delo javnih uslužbencev velikokrat težko merljivo zato je najbolje, da so uspešni vsi. Naj izpostavim nekaj komentarjev;

- Sredstva se razdelijo vsem po enak odstotek na plačo. V izplačilu se razlikuje nominalni znesek, ki je izplačan.
- Ocena temelji na doseganju rezultatov organa, ki ga vodim ter primerljivosti z drugimi organi in ne na mojem delu, ker ga ne spremljajo.
- Pišemo poročilo o delu, šele pri plači vidimo, koliko smo bili nagrajeni za uspešno delo.

Vprašanja, ki se nanašajo na socio-demografske spremenljivke

22. Pri razporejanju v kategorije smo uporabili razvrstitev v tri razrede, saj je z vidika raziskave primernejša od nove, ki deli uslužbence na uradnike in strokovno tehnično osebje. Polovica vprašanih je odgovorila da spadajo med višje upravne delavce, 30% med upravne delavce in skoraj 20% med strokovno tehnične delavce. Torej je naše razmerje respondentov zajelo 80% uradnikov in 20% strokovno-tehničnih delavcev.

23. 23% vseh respondentov ima vlogo vodje.

24. Povprečna delovna doba v sedANJI organizaciji: 11 let. Najmanj delovne dobe: 3 mesece. Največ delovne dobe: 36 let. Delovna doba po razredih:

do vključno 5 let	66 oseb ali 32%
od 6 do 9 let	48 oseb ali 24%
od 10 do 14 let	53 oseb ali 26%
od 15 do 19 let	9 oseb ali 4%
od 20 do 29 let	16 oseb ali 8%
30 let in več	11 oseb ali 6%

25. Povprečna skupna delovna doba: 17 let. Najmanj delovne dobe: 3 mesece. Največ delovne dobe: 38 let (dve osebi). Skupna delovna doba po razredih:

do vključno 5 let	36 oseb ali 18%	
od 6 do 9 let	33 oseb ali 16%	Skupno do 10 let: 34%.
od 10 do 14 let	31 oseb ali 15%	
od 15 do 19 let	28 oseb ali 14%	Skupno do 20 let: 29%.
od 20 do 29 let	45 oseb ali 22%	

30 let in več 31 oseb ali 15% Skupno več kot 20 let: 37%.

26. Če repondente razdelimo po starostnih razredih jih je največ (21%), starih med 31 do 35 let. Mladih od 20 do 25 let samo 2%, starejših od 61 let pa manj kot 1%. Med ostalimi starostnimi razredi ni večjih odstopanj, vsi so od 14 do 17%, po 50. letu pa delež začne padati, tako da so iz razreda 56 do 60 let odgovarjali samo 3% in samo 1 respondent starejši od 61 let.

27. Zastopanost respondentov po spolu pa močno kaže zastopanost žensk, saj je delež le-teh kar 79%, moških pa samo 21%.

Na osnovi pridobljenih demografskih podatkov respondentov, smo realizirani vzorec primerjali, kjer je to bilo mogoče, s strukturo populacije, torej zaposlenih v javni upravi, s podatki Skupnega kadrovskega načrta MJU iz leta 2008.

Primerjali smo starost in delovno dobo in ugotovili, da se vzorec v dobri meri ujema z dejansko strukturo.

Hkrati kaže samo manjše odstopanje za 6% pri deležu zaposlenih z delovno dobo do 10 let, kjer smo zajeli več mlajših respondentov.

Ujemanje strukture po spolu je bila najbolj primerljiva pri segmentu strokovno tehničnih uslužbencev, kjer je delež žensk po podatkih MJU 80,1% in skoraj enako kaže tudi naš zajeti vzorec, 79%.

28. Tu smo prostor namenili dodatnim komentarjem in nabralo se je 19 komentarjev od dobrih želja, pohval vprašalniku in izražanja nezadovoljstva, med katerimi sta dva mnenja, ki ju velja omeniti:

- Menim, da je Zakon o sistemu plač v javnem sektorju naredil več razlik, kot jih je bilo prej. Resnično so bili zapostavljeni javni uslužbenci s V. ali še nižjo stopnjo izobrazbe, vendar tudi pri višji stopnji izobrazbe ni dosti boljše, saj so velike razlike med javnimi uslužbenci v državni upravi, veliko na boljšem so v šolstvu in tudi v zdravstvu. Nam povprečje zvišujejo zaposleni na ministrstvih.

V upravi ni kariernega sistema. Ta se samo propagira. Najbolje se izvaja politično in sorodstveno kadrovanje.

Razčlenitev odgovorov po kategorijah uslužbencev

V drugem delu analize smo preverjali relevantnost vzorca s posameznimi križanji določenih spremenljivk ter odgovore razčlenili po kategorijah uslužbencev.

		Kategorije javnih uslužbencev			
		strokovno tehnični/-a delavec/-ka	upravni/-a delavec/-ka	višji upravni/-a delavec/-ka	Skupaj
Ali v vaši organizaciji načrtujete karierno poti?	Da	Število 14	22	47	83
		% 35,0%	34,9%	45,6%	40,9%
	Ne	Število 26	41	56	123
		% 65,0%	65,1%	54,4%	59,1%
Skupaj		Število 40	63	103	206
		% 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 14: Načrtovanje karierne poti glede na kategorije javnih uslužbencev

		Ali imate vlogo vodje?		
		Da	Ne	Skupaj
Ali v vaši organizaciji načrtujete karierno poti?	Da	Število 26	57	83
		% 55,3%	35,8%	40,9%
	Ne	Število 21	102	123
		% 44,7%	64,2%	59,1%
Skupaj		Število 47	159	206
		% 100,0%	100,0%	100,0%

Slika 15: Načrtovanje karierne poti glede na (ne)vodstveno vlogo javnih uslužbencev

Izvedli smo 12 križanj posameznih spremenljivk, ki so razkrila dodatne vidike problematike ukvarjanja s kariero v organizaciji.

Navajamo najvišje in ponekod tudi najnižje vrednosti posameznih križanj:

Glede na kategorijo javnih uslužbencev, jih najvišji delež meni, da v njihovi organizaciji načrtujejo karierno poti v kategoriji višjih upravnih delavcev, 45,6%, ostali dve kategoriji kažeta pri tem vprašanju skoraj enaki precej nižji vrednosti, 35%.

Uradniki z vlogo vodje, to menijo, da v organizaciji načrtujejo karierno poti, v višji vrednosti

in sicer 55,3%. Od tistih, ki te vloge nimajo pa samo 35,8%.

To si lahko razlagamo tako, da so tisti uradniki, ki so se povzpeli višje na hierarhični lestvici, torej, ki imajo višji naziv ali vlogo vodje, bolj zadovoljni z realizacijo svoje kariere v organizaciji, od tistih z nižjimi nazivi oziroma tistimi uradniki, ki nimajo vloge vodje.

Ali v vaši organizaciji načrtujejo karijerne poti?					
			Da	Ne	Skupaj
Starostni razredi	20-25 let	Število	4	0	4
		%	100,0%	,0%	100,0%
	26-30 let	Število	10	21	31
		%	32,3%	67,7%	100,0%
	31-35 let	Število	15	28	43
		%	34,9%	65,1%	100,0%
	36-40 let	Število	15	19	34
		%	44,1%	55,9%	100,0%
	41-45 let	Število	11	18	29
		%	37,9%	62,1%	100,0%
	46-50 let	Število	17	18	35
		%	48,6%	51,4%	100,0%
	51-55 let	Število	10	13	23
		%	43,5%	56,5%	100,0%
	56-60 let	Število	1	5	6
		%	16,7%	83,3%	100,0%
	nad 61 let	Število	0	1	1
		%	,0%	100,0%	100,0%
Skupaj		Število	83	123	206
		%	40,9%	59,1%	100,0%

Slika 16: Načrtovanje karijerne poti glede na starostni razred

			Spol		Skupaj
			moški	ženski	
Ali v vaši organizaciji načrtujejo karijerne poti?	Da	Število	11	71	82
		%	25,6%	44,1%	40,9%
	Ne	Število	32	90	122
		%	74,4%	55,9%	59,1%
Skupaj		Število	43	161	204
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 17: Načrtovanje karijerne poti glede na spol javnih uslužbencev

Glede na starostni razred, vsi 4, ki predstavljajo 100% razreda od 20-25 let, meni, da v organizaciji načrtujejo karijerne poti. Drugo najvišjo vrednost pa, zanimivo, dosega starostni razred od 46-50 let, 48,6%.

Glede na spol je razlika večja. Samo 25,5% moških jih meni, da v organizaciji načrtujejo karijerne poti, enako jih meni kar 44,1% žensk.

Pri naslednji seriji križanj spremenljivk s vprašanjem ali v vaši organizaciji načrtujejo vašo kariero pa so vrednosti opazno nižje pri vseh kategorijah.

		Kategorije javnih uslužbencev			
		strokovno tehnični/-a delavec/-ka	upravni/-a delavec/-ka	višji upravni/-a delavec/-ka	Skupaj
Ali v vaši organizaciji načrtujejo vašo karierno pot?	da	Število 6	14	35	55
		% 15,0%	22,2%	34,0%	26,9%
	ne	Število 34	48	67	149
		% 85,0%	76,2%	65,0%	72,1%
Skupaj		Število 40	62	102	204
		% 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 18: Načrtovanje karierne poti respondentov po kategorijah javnih uslužbencev

		Ali imate vlogo vodje?		
		da	Ne	Skupaj
Ali v vaši organizaciji načrtujejo vašo karierno pot?	da	Število 19	36	55
		% 40,4%	22,6%	26,9%
	ne	Število 27	122	149
		% 57,4%	76,7%	72,1%
Skupaj		Število 46	158	204
		% 100,0%	100,0%	100,0%

Slika 19: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na (ne)vodstveno vlogo

Da v organizaciji načrtujejo njihovo kariero, jih meni samo 15% strokovno tehničnega osebja in na drugi strani 34% višjih upravnih delavcev. Pri uradnikih z vlogo vodje je ta delež 40,4%.

		Ali v vaši organizaciji načrtujete vašo karierno pot?			
		da	ne	Skupaj	
Starostni razredi	20-25 let	Število	0	4	4
		%	,0%	100,0%	100,0%
	26-30 let	Število	8	23	31
		%	25,8%	74,2%	100,0%
	31-35 let	Število	10	33	43
		%	23,3%	76,7%	100,0%
	36-40 let	Število	9	24	33
		%	26,5%	70,6%	100,0%
	41-45 let	Število	11	17	28
		%	37,9%	58,6%	100,0%
	46-50 let	Število	9	26	35
		%	25,7%	74,3%	100,0%
	51-55 let	Število	8	15	23
		%	34,8%	65,2%	100,0%
	56-60 let	Število	0	6	6
		%	,0%	100,0%	100,0%
	nad 61 let	Število	0	1	1
		%	,0%	100,0%	100,0%
Skupaj		Število	55	149	204
		%	26,9%	72,1%	100,0%

Slika 20: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na starostni razred

		Spol			
		moški	ženska	Skupaj	
Ali v vaši organizaciji načrtujete vašo karierno pot?	da	Število	7	47	54
		%	16,3%	29,2%	26,9%
	ne	Število	36	112	148
		%	83,7%	69,6%	72,1%
Skupaj		Število	43	159	202
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 21: Načrtovanje karierne poti respondentov glede na spol

Pri starostnih razredih, je najmlajši starostni razred trdil, torej isti 4 respondenti, ki predstavljajo 100% razreda, da njihove kariere ne načrtujejo. Najvišjo vrednost je dosegel starostni razred od 41-45 let, 37,9%, od 51-55 let pa 34,8%.

Da načrtujejo njihovo karierno pot, jih meni samo 16,3% moških in veliko več žensk, 29,2%, vendar vseeno oboji manj kot ena tretjina.

Pri tretji seriji križanj smo iskali vrednosti spremenljivk posameznih kategorij javnih uslužbencev pri vprašanju, ali sami načrtujejo karierno pot.

		Kategorije javnih uslužbencev				
			strokovno tehnični/-a delavec/-ka	upravni/-a delavec/-ka	višji upravni/-a delavec/-ka	Skupaj
Ali sami načrtujete svojo karierno pot?	da	Število	29	48	71	148
		%	72,5%	76,2%	68,9%	72,1%
	ne	Število	11	15	31	57
		%	27,5%	23,8%	30,1%	27,4%
Skupaj		Število	40	63	102	205
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 22: Lastno načrtovanje karierne poti glede na kategorije javnih uslužbencev

		Ali imate vlogo vodje?			
			da	ne	Skupaj
Ali sami načrtujete svojo karierno pot?	da	Število	35	113	148
		%	74,5%	71,1%	72,1%
	ne	Število	11	46	57
		%	23,4%	28,9%	27,4%
Skupaj		Število	46	159	205
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 23: Lastno načrtovanje karierne poti glede na (ne)vodstveno vlogo

Pri kategorijah javnih uslužbencev najvišjo vrednost pri tem vprašanju dosegajo upravni delavci, 76,2% strokovno tehnično osebje, 72,5%. Najmanj, 68,9% pa višji upravni delavci in tu lahko sklepamo, da za njihovo kariero malo bolje poskrbi organizacija.

Uradniki z vlogo vodje trdijo enako v enako visoki vrednosti, 74,5% in tudi tisti, ki vloge vodje nimajo dosegajo samo nekaj odstotkov nižji delež, 71,1%.

		Ali sami načrtujete svojo karierno pot?		Skupaj	
		da	ne		
Starostni razredi	20-25 let	Število	4	0	4
		%	100,0%	,0%	100,0%
	26-30 let	Število	26	5	31
		%	83,9%	16,1%	100,0%
	31-35 let	Število	36	7	43
		%	83,7%	16,3%	100,0%
	36-40 let	Število	22	12	34
		%	64,7%	35,3%	100,0%
	41-45 let	Število	21	8	29
		%	72,4%	27,6%	100,0%
	46-50 let	Število	20	14	35
		%	57,1%	40,0%	100,0%
	51-55 let	Število	15	8	23
		%	65,2%	34,8%	100,0%
	56-60 let	Število	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	nad 61 let	Število	0	1	1
		%	,0%	100,0%	100,0%
	Skupaj	Število	148	57	205
	%	72,1%	27,4%	100,0%	

Slika 24: Lastno načrtovanje karierne poti glede na starostni razred

		Spol		Skupaj	
		moški	ženska		
Ali sami načrtujete svojo karierno pot?	da	Število	31	115	146
		%	72,1%	71,4%	72,1%
	ne	Število	11	46	57
		%	25,6%	28,6%	27,4%
Skupaj		Število	42	161	203
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 25: Lastno načrtovanje kariere glede na spol

Pri starostnih razredih najvišje vrednosti dosegajo trije najmlajši starostni razredi. Med drugimi starostnimi razredi vrednost niha in doseže najnižjo raven pri razredu 46-50 let, 57,1%.

Tokrat se vrednost glede na spol skoraj ne razlikuje, pri moških 72,1% in pri ženskah 71,4%.

Prvi sklop zajema interpretacijo rezultatov raziskave po posameznih vprašanjih od vprašanja 1 do vprašanja 28 in posamezna križanja, ki so osvetlila dodatne vidike proučevane problematike.

Temu sklopu sedaj sledi drugi sklop, ki predstavlja sintezo rezultatov glede posameznih ključnih kategorij na treh ravneh, ki jih predstavljajo: posameznik, organizacija in vodje. Zanimajo nas njihova pričakovanja, njihov odnos do kariere in njihovo ukvarjanje s kariero, kot tri problemske celote.

Sinteza rezultatov glede posameznih kategorij

Posameznik

Državni uradnik je pri ukvarjanju s kariero razmeroma samostojen, svojo kariero večinoma načrtuje sam (skoraj tri četrtine). Samo tretjina jih načrtuje kariero skupaj s svojim šefom. Samo nekaj več kot četrtina posameznikov meni, da njihova organizacija načrtuje njihovo karierno pot. Tretjini posameznikov so poti poklicnega razvoja – kariere jasne, dobri tretjini so delno jasne (39%) in slabi tretjini niso jasne.

Posameznik ima zelo dobre možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja, kot oblike razvoja in kar 80% se jih dodatno usposablja ter 77% dodatno izobražuje, to pomeni, da se štirje od petih posameznikov dodatno izobražujejo. Posameznik se najbolj pogosto pogovarja o svoji karieri s sodelavci in tudi z vodjo enkrat letno, 86%. Enak odstotek posameznikov se o karieri nikoli ne pogovarja s kadrovske službo.

Dobra polovica posameznikov meni, da imajo odločilno vlogo pri oblikovanju svoje kariere oni sami. Dobri tretjini posameznikov (36%) kariera pomeni zelo veliko in 40% trdi, da o karieri občasno razmišljajo, skoraj četrtina pa jih trdi, da se s kariero ne obremenjuje. Na vprašanje ali ste seznanili vašo organizacijo z vašimi osebnimi kariernimi pričakovanji, jih je 36% odgovorilo z redno, 37% z enkrat in 27% z nikoli.

81% posameznikov je organizacijo s svojimi pričakovanji seznanilo skozi letni razgovor. 68% posameznikov ni zadovoljnih z obstoječim sistemom napredovanja in je do njega zelo kritična. Skoraj dve tretjini posameznikov ni zadovoljnih z njegovim izvajanjem.

Organizacija

Da organizacija načrtuje karierne poti trdi 40% posameznikov. Samo dobra četrtina pa se jih strinja, da načrtuje njihovo karierno pot, kar kaže na slabo načrtovanje kariernih poti v državni upravi s strani organizacije. Organizacija premalo sodeluje pri načrtovanju karierne poti posameznika. Omenja jo samo 12% posameznikov, iz tega lahko sklepamo, da je kadrovska funkcija v ustanovah državne uprave razmeroma šibka ali pa morda preveč pravno birokratska. Še vedno 28% respondentov trdi, da njihove kariere nihče ne načrtuje, kar je prevelik delež, da bi lahko trdili, da je sistem načrtovanja in razvijanja kariere v državni upravi za vse enak in zadovoljivo urejen. Organizacija nudi različne možnosti in poti razvoja kariere in uslužbenci jih s pridom izkoristijo. Lahko trdimo, da so v tem pogledu možnosti razvoja zelo dobre in motivirajo zaposlene v državni upravi, da se ob delu usposabljujejo in izobražujejo. Pri ocenjevanju sodelovanja s kadrovske službo pri načrtovanju in razvijanju kariere jih 62% meni, da to ne obstaja, na drugi strani jih 24% meni, da je sodelovanje s kadrovske službo zelo dobro.

Evidentno je, da ima pri načrtovanju in razvoju kariere posameznika v veliki meri glavno vlogo njegov šef, strokovnjaki iz kadrovske službe pa le deloma, saj jih je več

kot polovica prepričana, da to sodelovanje sploh ne obstaja.

60% jih meni, da razvojni programi oziroma načrti organizacije za prihodnost niso usmerjeni na posameznika in njegovo karierno pot in le slabih 16%, da so. 25%, torej četrtnina, jih tega ne ve.

Odgovori kažejo na to, da razvojni programi niso usmerjeni na posameznika, še manj na njegovo karierno pot, kar pomeni, da je državna uprava servis v službi države, politike in državljanov in ne zaposlenih v državni upravi. Državna uprava se ravna po ZJU in po pravilniku o napredovanju javnih uslužbencev, ki poskuša zadovoljiti in zajeti vse zaposlene, vendar je to skoraj nemogoče. Vse te raznolikosti in pestrosti profilov javnih uslužbencev je nemogoče pokriti z enotnim sistemom. K takemu enotnemu sistemu je potrebno težiti, a vseeno dopuščati prostor za posebnosti in biti pri izvajanju le-teh strikten in strog, da posebnosti sistema ne podrejo, ker to spet vodi v začarani krog.

Organizacija redno seznanja 38% posameznikov, kaj pričakuje od njih, 29% posameznikov je seznanila enkrat in 33% posameznikov nikoli.

Organizacija je o tem, kaj pričakuje od njih, 73% posameznikov seznanila pri letnem razgovoru, kar je pomemben podatek, ki kaže, da se letni razgovori izvajajo v velikem obsegu.

Vodje

Vodje predstavljajo vezni člen med posameznikom in organizacijo oziroma kadrovske službe. Vodje sodelujejo skupaj s posameznikom pri načrtovanju posameznikove karierne poti skoraj v tretjini primerov (31%), za 14% posameznikov pa načrtujejo njihovo karierno pot vodje kar sami.

Vodja podpira razvoj posameznikov pri 44% posameznikov, pri 35% delno, kar daje skupaj tri četrtine vseh posameznikov. Dobra petina respondentov (21%) meni, da šef ne podpira njihovega razvoja.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da nadrejeni v veliki meri podpirajo ali vsaj delno podpirajo razvoj svojih sodelavcev.

Vodje so tudi tisti, ki podpirajo, odobrijo ali omogočijo razvoj posameznikov na različne načine. Vodje to storijo z omogočanjem usposabljanja (75%), kar je jasen indikator, da je v državni upravi dobro poskrbljeno za možnosti usposabljanja, za pridobivanje novih znanj in veščin, z omogočanjem dodatnega izobraževanja (60%). Ta dva odgovora nam kažeta, da se velik delež ob delu tudi usposablja in izobražuje, saj jim to omogoči in plača delodajalec. 36% jih je odgovorilo, da jim šef omogoča razvoj s širjenjem pristojnosti, 20% pa jih je odgovorilo, da imajo možnost nakupa strokovne literature. Sledita še možnost kroženja po delovnih mestih in svetovanje o karieri.

Pri ocenjevanju sodelovanja pri načrtovanju in razvijanju kariere 38% posameznikov meni, da to s šefom ne obstaja. Na drugi strani jih je 76% odgovorilo, da je zelo dobro in dobro s šefom, 24% pa da je zelo dobro s kadrovske službo.

Evidentno je, da ima pri načrtovanju in razvoju kariere posameznika v veliki meri glavno vlogo njegov šef oziroma vodja. Dobrih 40% vprašanih posameznikov meni, da ima odločilno vlogo pri oblikovanju njihove kariere njihov šef in da bo njegovo mnenje odločilno za njihovo napredovanje. Vodja seznanja o pričakovanih organizacije 36% posameznikov. Še enkrat se je pokazalo, da ima pri upravljanju kariere posameznika zelo pomembno vlogo neposredno nadrejeni, vodja oziroma šef, ki tudi opravi letni razgovor.

6.7 Obravnava hipotez s komentarji

H1

V slovenski državni upravi je ustaljena praksa nenačrtovanih karier. Vse je prepuščeno iznajdljivosti posameznika.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Ta domneva je potrjena z odgovori respondentov na prvo vprašanje saj je skoraj tri četrtine respondentov odgovorilo, da načrtujejo svojo karierno pot sami. Približno 40% respondentov je odgovorilo, da v njihovi organizaciji načrtujejo karierne poti in skoraj 60%, da jih ne. Če več kot polovica respondentov še vedno meni in trdi, da v njihovi organizaciji ne načrtujejo kariernih poti, to kaže na razmeroma slabo urejeno načrtovanje kariere. Samo nekaj več kot četrtina respondentov je odgovorila, da njihova organizacija načrtuje njihovo karierno pot, kar je zelo jasen podatek, da DU nimajo v zadostni in zadovoljivi meri urejeno načrtovanje kariere, razen nekaterih segmentov, ki predstavljajo dobro četrtino respondentov, ki popravljajo splošni vtis o slabem načrtovanju karier DU. Na vprašanje, kdo v vaši organizaciji načrtuje vašo karierno pot, kjer je možno več odgovorov, je ponovno najvišji odstotek dobil odgovor, da zaposleni sami (dobrih 43%), sledi mu odgovor jaz v sodelovanju s šefom (31%), na tretjem mestu je odgovor moj šef (14%), šele nato je (z 12%) omenjena kadrovska služba, iz česar lahko sklepamo, da je kadrovska funkcija v ustanovah državne uprave razmeroma šibka ali pa morda preveč pravno birokratska. Še vedno 28% respondentov trdi, da njihove kariere nihče ne načrtuje, kar je prevelik delež, da bi lahko trdili, da je sistem načrtovanja in razvijanja kariere v državni upravi za vse enak in zadovoljivo urejen.

H2

Natančno spremljanje in načrtovanje kariere ima enako velik pomen tako za posameznika kot za organizacijo.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Z visokim deležem obsega izvajanja letnega razgovora. Letni razgovor obema daje priložnost za seznanitev s kariernimi pričakovanji. 73% vprašanih jih je odgovorilo, da jih je organizacija o tem, kaj pričakuje od njih seznanila na letnem razgovoru, kar je pomemben podatek, ki kaže, da se letni razgovori izvajajo v velikem obsegu. Nadalje jih 36% trdi, da na sestanku s šefom, 11% na sestanku s sodelavci, le 6% na sestanku s strokovno službo in zanimivo skoraj 3% jih je bilo o tem seznanjenih po elektronski pošti. Na vprašanje kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji smo dobili podobne odgovore, 81% respondentov je organizacijo o tem seznanilo skozi letni razgovor, 43% na sestanku s šefom, 10% na sestanku s sodelavci in 10% na sestanku s strokovno službo ter dobrih 6% po elektronski pošti. Osem respondentov je napisalo dodatni komentar iz katerega smo razbrali, da nekateri organizacije niso seznanili, eden pa v neformalnem razgovoru. Dobro in pohvalno je, da se o tem govori pri letnem razgovoru in da je tukaj delež letnega razgovora še večji, več kot 80%, v primerjavi s predhodnim vprašanjem (vprašanje 16), kar menim, da je zelo uspešno. Zanimivo bi bilo ta delež primerjati z drugimi državami.

H3

Odločilno vlogo pri načrtovanju karier svojih podrejenih v organizaciji imajo managerji.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Odgovori na vprašanja 6,7, 8,9 in 10 jasno kažejo na to, da ima odločilno vlogo pri karieri posameznika njegov šef, torej njegov neposredno nadrejeni in s tem potrjujejo hipotezo.

Na vprašanje ali menite, da vaš šef podpira vaš razvoj jih je 44% odgovorilo z da, 35% pa z delno, kar daje skupaj tri četrtine vseh respondentov.

Pri vprašanju kako vaš šef podpira vaš razvoj je bilo možnih več odgovorov.

Največ jih je odgovorilo, da z omogočanjem usposabljanja (75%), kar je jasen indikator, da je v državni upravi dobro poskrbljeno za možnosti usposabljanja, za pridobivanje novih znanj in veščin, z omogočanjem dodatnega izobraževanja (60%).

Na vprašanje kako pogosto se o vaši karieri pogovarjate s šefom, s kadrovske službo ali s sodelavci, so respondenti zanimivo odgovorili pri vseh treh odgovorih skoraj točno po 86%, da se najbolj pogosto pogovarjajo o karieri s sodelavci in sicer večkrat letno, 86% jih trdi da se s šefom o karieri pogovarjajo enkrat letno. Prav tako 86% pa jih trdi, da se s kadrovske službo o karieri nikoli ne pogovarjajo. To je alarmanten podatek. To pomeni, da vodje opravljajo to vlogo, kadrovska služba pa ne vedno. Res pa je, da kadrovska služba svetuje, pogovarjal pa naj bi se res vodja.

Pri ocenjevanju sodelovanja s kadrovske službo pri načrtovanju in razvijanju kariere jih 62% meni, da to ne obstaja, preostalih 38% pa jih meni, da to ne obstaja s šefom. Na drugi strani jih je 76% odgovorilo, da je zelo dobro in dobro s šefom, 24% pa da je zelo dobro s kadrovske službo.

Evidentno je, da ima pri načrtovanju in razvoju kariere posameznika v veliki meri glavno vlogo njegov šef, strokovnjaki iz kadrovske službe pa le deloma saj jih je več kot polovica prepričana, da to sodelovanje sploh ne obstaja.

Dobra polovica vprašanih jih meni, da imajo odločilno vlogo pri oblikovanju njihove kariere oni sami, dobrih 40%, da njihov šef, v 7% respondentov se je zelo slabo odrezala kadrovska služba, samo dober 1% pa jih meni, da njihovi sodelavci. V bistvu gre za zelo zanimivo vprašanje z zanimivim odgovorom, saj kaže razmere in razmerja moči v sistemu državne uprave. Respondenti namreč vedo, po kakšnem sistemu se napreduje v državni upravi, da se lahko zanesejo nase, da morajo računati na mnenje šefa, kadrovska služba pa ne igra pomembne vloge, ampak bo napredovanje formalno uredila, ko bodo za to zadovoljeni vsi pogoji po črki zakona.

H4

Razvojni programi organizacij v državni upravi niso usmerjeni na posameznika in na njegovo karierno pot.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Domnevo lahko potrdimo z odgovorom na vprašanje ali so vam v vaši organizaciji poti poklicnega razvoja - kariere jasne, kjer jih je tretjina odgovorila z da, dobra tretjina z delno (39%) in tretjina z ne. Domnevo prav tako potrjujejo rezultati na tretje vprašanje, kjer je samo nekaj več kot četrtina respondentov odgovorila, da njihova organizacija načrtuje njihovo karierno pot. Državni uradniki nimajo v zadostni in zadovoljivi meri urejenega načrtovanja kariere in iz tega lahko sklepamo, da razvojni programi niso usmerjeni na posameznika. Izjema je četrtina, ki predstavljajo dobro četrtino respondentov in ki popravljajo splošni vtis o slabem načrtovanju karier DU.

60% jih meni, da razvojni programi oziroma načrti organizacije za prihodnost niso usmerjeni na posameznika in njegovo karierno pot in le slabih 16%, da so. 25%, torej četrtnina, jih tega ne ve. Odgovori kažejo na to, da razvojni programi niso usmerjeni na posameznika, še manj na njegovo karierno pot, kar pomeni, da je državna uprava servis v službi države, politike in državljanov in ne zaposlenih v državni upravi. Državna uprava se ravna po ZJU in po pravilniku o napredovanju javnih uslužbencev, ki poskuša zadovoljiti in zajeti vse zaposlene, vendar je to skoraj nemogoče. Vse te raznolikosti in pestrosti profilov javnih uslužbencev je nemogoče pokriti z enotnim sistemom, k njemu je potrebno težiti, a vseeno dopuščati prostor za posebnosti in biti pri izvajanju le-teh strikten in strog, da posebnosti sistema ne podrejo, kar spet vodi v začarani krog.

H5

Obstoječi uzakonjeni sistem napredovanja zaposlenih v državni upravi povzroča težave.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Potrdili smo jo z odgovorom na vprašanje 18, 19 in 20. Presenetljivo je nezadovoljstvo z obstoječim uzakonjenim sistemom napredovanja v državni upravi, kar 68% respondentov jih z njim ni zadovoljna, samo preostalih 32% pa je s sistemom napredovanja zadovoljna. Lahko se vprašamo, kaj je narobe s sistemom napredovanja, da je izzval takšno, celo dvotretjinsko nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo si morda lahko razlagamo s tem, da so njegove reforme prinesle določene spremembe, ki jih zaposleni ne marajo.

Ko smo respondente povprašali za njihovo mnenje o slabostih obstoječega sistema napredovanja oziroma predlogih za njegovo izboljšavo, smo dobili kar 110 komentarjev, torej več kot polovica respondentov je imela kaj povedati. Iz komentarjev lahko zaključimo, da sistem ni popoln, ki omogoča napake ali krivice. Najpogosteje uporabljene besede, kaj se da sistemu očitati so:

- neenakost,*
- subjektivnost,*
- rigidnost,*
- togost,*
- avtomatizem,*
- nestimulativnost,*
- počasnost, političnost,*
- omejenost s kvotami za napredovanje,*
- zapletenost,*
- nepravičnost,*
- neustrezen za iskane strokovnjake,*
- drugačen od sistema v gospodarstvu,*
- ni napredovanj za strokovno tehnične kadre.*

Skoraj dve tretjini zaposlenih ni zadovoljna z njegovim izvajanjem v njihovi organizaciji in spet samo tretjina vprašanih je z izvajanjem sistema napredovanja zadovoljna.

H6

Sodelovanja vodstvenih in kadrovskih delavcev s posameznikom pri načrtovanju in razvijanju njegove kariere praktično ni ali je zelo slabo.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Domnevo potrjujejo enaki odgovori kot pri prvi domnevi: 60% respondentov trdi da v njihovi organizaciji ne načrtujejo karierne poti in samo 25%, da jih načrtujejo. Dodatno domnevo potrjujejo še odgovori na vprašanje kako pogosto se o vaši karieri pogovarjate s šefom, s kadrovske službi ali s sodelavci, kjer so respondenti zanimivo odgovorili pri vseh treh odgovorih skoraj točno po 86%, da se najbolj pogosto pogovarjajo o karieri s sodelavci in sicer večkrat letno, 86% jih trdi da se s šefom o karieri pogovarjajo enkrat letno. Prav tako 86% pa jih trdi, da se s kadrovske službo o karieri nikoli ne pogovarjajo. To je alarmanten podatek. To pomeni, da vodje to vlogo opravljajo, kadrovska služba pa ne vedno. Res pa je, da kadrovska služba svetuje, pogovarjal pa naj bi se vodja. Lahko sklepamo, da vodje in kadrovske službe sodelujejo pri razvoju posameznikove kariere le posredno oziroma delno, preko letnega razgovora, seveda le tam, kjer se ta izvaja. Posameznikovo kariero pravno administrativno načrtuje uzakonjeni sistem napredovanja.

H7

Organizacija ne pozna posameznikovih pričakovanj in obratno.

- **Domnevo lahko delno ovržemo.** Z visokim deležem obsega izvajanja letnega razgovora. Letni razgovor obema daje priložnost za seznanitev s kariernimi pričakovanji.

73% vprašanih jih je odgovorilo, da jih je organizacija o tem, kaj pričakuje od njih seznanila na letnem razgovoru, kar je pomemben podatek, ki kaže, da se letni razgovori izvajajo v velikem obsegu. Nadalje jih 36% trdi, da na sestanku s šefom, 11% na sestanku s sodelavci, le 6% na sestanku s strokovno službo in zanimivo skoraj 3% jih je bilo o tem seznanjenih po elektronski pošti.

Na vprašanje kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji smo dobili podobne odgovore, 81% respondentov je organizacijo o tem seznanilo skozi letni razgovor, 43% na sestanku s šefom, 10% na sestanku s sodelavci in 10% na sestanku s strokovno službo ter dobrih 6% po elektronski pošti. Osem respondentov je napisalo dodatni komentar iz katerega smo razbrali, da nekateri organizacije niso seznanili, eden pa v neformalnem razgovoru. Dobro in pohvalno je, da se o tem govori pri letnem razgovoru in da je tukaj delež letnega razgovora še večji, več kot 80%, v primerjavi s predhodnim vprašanjem (vprašanje 16), kar menim, da je zelo uspešno. Rezultati kažejo na visok odstotek seznanjanja s pričakovanji v obeh smereh (73% in 81%) po zaslugi obsežnega izvajanja letnih razgovorov v zadnjem času. Domneva je ovržena, a vseeno bi bilo potrebno postopek izvajanja letnih razgovorov še izboljšati, da bodo vanj zajeti prav vsi zaposleni v državni upravi. Tako bodo strokovne službe poznale pričakovanja prav vseh zaposlenih in obratno.

Delno jo lahko ovržemo zato, ker domnevo delno potrjujejo rezultati pri odgovoru na 14. vprašanje, ali ste seznanili vašo organizacijo z vašimi osebnimi kariernimi pričakovanji, kjer je 36% odgovorilo z redno, 37% z enkrat in 27% respondentov trdi, da organizacije niso nikoli seznanili s svojimi pričakovanji. To je delež respondentov, ki niso bili zajeti z letnimi razgovori.

H8

Delovni uspešnosti podrejenih delavcev se sledi le generalno, ne da bi se pri tem opirali na konkretne objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji in njihovim doseganjem.

- **Domnevo lahko potrdimo.** Na osnovi rezultatov pri odgovorih na vprašanje 21, kako v organizaciji spremljajo vašo delovno uspešnost, kjer jih je več kot polovica, 52% odgovorila, da tako, da šef površno spremlja mojo delovno uspešnost in sam presoja o moji uspešnosti. 37% jih je odgovorilo, da redno, z ocenjevalnimi listi, ki se opirajo na objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji, dobrih 17% jih je odgovorilo, da se sredstva za delovno uspešnost enakomerno razdelijo med vse zaposlene po vrstnem redu ne glede na delovno uspešnost, 11% pa jih trdi, da njihova delovna uspešnost sploh ni ocenjevana. Iz dodatnih 11 komentarjev pa se zdi, da je najbolj enostavno in z vidika vodij morda najbolj pravično razdeliti vsem enako, saj je delo javnih uslužbencev velikokrat težko merljivo, zato je najbolje, da so *uspešni vsi. Naj izpostavim nekaj komentarjev;*

- *Sredstva se razdelijo vsem po enak procent na plačo. V izplačilu se razlikuje nominalni znesek, ki je izplačan.*

- *Ocena temelji na doseganju rezultatov organa, ki ga vodim ter primerljivosti z drugimi organi in ne na mojem delu, ker ga ne spremljajo.*

-*Pišemo poročilo o delu, šele pri plači vidimo, koliko smo bili nagrajeni za uspešno delo.*

7. SKLEP S PRIPOROČILI

Namen raziskave je bil iskanje odgovora na vprašanje, kako bi moral biti oblikovan optimalen sistem upravljanja kariere v državni upravi v primerjavi s trenutnim stanjem.

Ugotovitve naše raziskave lahko strnemo v naslednje zaključke:

Več kot polovica respondentov meni, da v njihovi organizaciji ne načrtujejo kariernih poti in to kaže na razmeroma slabo urejeno načrtovanje kariere. Samo nekaj več kot četrtina respondentov je odgovorila, da njihova organizacija načrtuje njihovo karierno pot, kar je zelo jasen podatek, da DU nimajo v zadostni in zadovoljivi meri urejeno načrtovanje kariere.

Sklepamo lahko, da je kadrovska funkcija v ustanovah državne uprave razmeroma šibka ali pa morda preveč pravno birokratska. 28% respondentov trdi, da njihove kariere nihče ne načrtuje, kar je prevelik delež, da bi lahko trdili, da je sistem načrtovanja in razvijanja kariere v državni upravi za vse enak in zadovoljivo urejen.

Natančno spremljanje in načrtovanje kariere ima enako velik pomen tako za posameznika kot za organizacijo. To lahko potrdimo z visokim deležem obsega izvajanja letnega razgovora, ki obema daje priložnost za seznanitev s kariernimi pričakovanji.

Vodje podpirajo razvoj zaposlenih z omogočanjem usposabljanja (75%), kar je jasen indikator, da je v državni upravi dobro poskrbljeno za možnosti usposabljanja, za pridobivanje novih znanj in veščin, z omogočanjem dodatnega izobraževanja (60%).

86% respondentov trdi, da se s kadrovsko službo o karieri nikoli ne pogovarjajo. To je alarmanten podatek. To pomeni, da vodje to vlogo opravljajo, kadrovska služba pa ne vedno. Kadrovska služba svetuje, pogovarja pa se samo vodja.

Evidentno je, da ima pri načrtovanju in razvoju kariere posameznika v veliki meri glavno vlogo njegov šef, strokovnjaki iz kadrovske službe pa le deloma saj jih je več kot polovica prepričana, da to sodelovanje sploh ne obstaja.

Državni uradniki nimajo v zadostni in zadovoljivi meri urejenega načrtovanja kariere in iz tega lahko sklepamo, da razvojni programi niso usmerjeni na posameznika. Izjema je delež, ki predstavlja dobro četrtino respondentov in ki popravljajo splošni vtis o slabem načrtovanju karier DU.

Ugotavljamo, da razvojni programi niso usmerjeni na posameznika, še manj na njegovo karierno pot, kar pomeni, da je državna uprava servis v službi države, politike in državljanov in ne zaposlenih v državni upravi.

Obstoječi zakonjeni sistem napredovanja zaposlenih v državni upravi povzroča težave in dobri dve tretjini respondentov z njim in z njegovim izvajanjem nista zadovoljni.

Sodelovanja vodstvenih in kadrovskih delavcev s posameznikom pri načrtovanju in razvijanju njegove kariere je zelo slabo. Posameznikovo kariero pravno administrativno definira in načrtuje zakonjeni sistem napredovanja.

Državna uprava se lahko pohvali z visokim deležem obsega izvajanja letnega razgovora. Letni razgovor obema daje priložnost za seznanitev s kariernimi

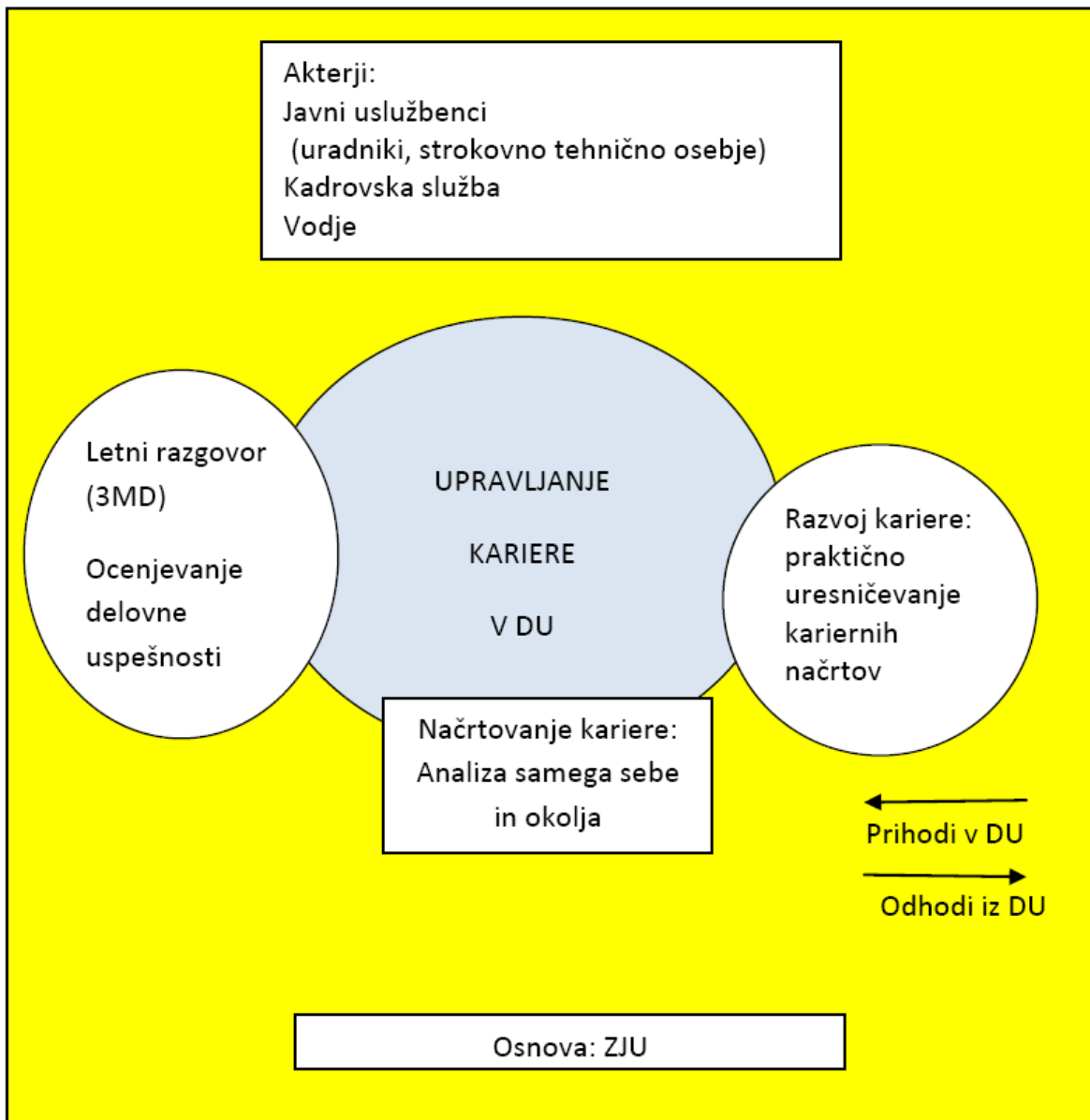
pričakovanji, ki je ključni dogodek razvoja kariere in komunikacije med posameznikom in kadrovske službe.

Postopek izvajanja letnih razgovor bi bilo potrebno še okrepiti in izboljšati, da bodo vanj zajeti prav vsi zaposleni v državni upravi. Tako bodo strokovne službe poznale pričakovanja prav vseh zaposlenih in obratno.

Delovni uspešnosti podrejenih delavcev se sledi le generalno v dobri polovici državne uprave. Domnevamo, da zato, ker so učinki težko merljivi. Več kot tretjina se jih pri ocenjevanju delovne uspešnosti opira na konkretne objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji in njihovim doseganjem. Domnevamo, da na tistih delovnih mestih, kjer so lažje merljivi.

V modelu reform javnih uslužbencev sicer uporabljajo politike, ki so v skladu z doktrinami novega javnega managementa, vendar za tem ni dovolj jasnih usmeritev, torej strategije. Ker reforma sistema javnih uslužbencev po našem mnenju ne more biti dolgoročno uspešna ob odsotnosti strategije, saj to pomeni, da jo izvajamo brez jasnega načrta in ciljev, se kaže potreba po oblikovanju strateških usmeritev upravljanja človeških virov, ki bodo integrirale in dopolnile obstoječe politike na posameznih področjih.

Predlagamo okrepitev metod kariernega razvoja, spodbujanje vodij k prenosu znanj (mentorji, trenerji) in razširitev razvojnih metod vsaj na raven srednjega managementa. Omenjene metode so primerne še z vidika sprememb in rešitev, ki jih je v upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji uvedel zakon o javnih uslužbencih.



Slika 26: Model upravljanja in načrtovanja kariere v državni upravi

Na temelju študija virov in naše raziskave podajamo še shematski prikaz področja načrtovanja in razvijanje kariere, ki prikazuje akterje, ki so vključeni. Na eni strani so to akterji na ravni organizacij državne uprave (vodje, kadrovska služba in uslužbenci), ki izvajajo letne razgovore, možno tudi trimesečne dogovore in ocenjevanje delovne uspešnosti, ter, predvsem vodje skozi vsakodnevne stike s sodelavci spremljajo posameznika. Na drugi oz. z vključenostjo v organizacijo državne uprave, na obeh straneh, je posameznik s svojimi pričakovanji, znanjem in kompetencami. Bistveno za upravljanje in načrtovanje kariere je, da čim bolj uskladimo cilje in pričakovanja obeh strani, saj je le na tem temelju upravljanje kariere lahko uspešno – v zadovoljstvo posamezniku in organizaciji. V državni upravi determinira to področje ZJU zato mu v modelu dajemo posebno mesto. V sodobnosti so kariere uslužbencev državne uprave, bolj kot v preteklosti, soočene s prihodi in odhodi v organizacije zunaj državne uprave, saj so možnosti prehoda oz. predvsem vstopa v upravo manj tote kot v preteklosti, zato tem gibanjem dajemo prostor tudi v modelu.

Imam vtis, da je državna uprava in celotna javna uprava izvedla v zadnjih letih nekaj uspešnih reform, se modernizirala, izboljšala delovne razmere, uvedla prakso letnih razgovorov, postala uporabniku bolj prijazna, postala bolj učinkovita ampak v isti sapi lahko trdim, in to me pri vsem raziskovanju najbolj fascinira, da kljub temu stopica na mestu, se vrti v krogu. Državna uprava ostaja enaka kot pred 10, 12 leti, leta 1997, ko je moja dispozicija magistrske naloge bila potrjena in načrtovana kot spletna raziskava. Hipoteze so ostale enake, vseh osem hipotez pa je še vedno aktualnih in jih je smiselno še globlje preverjati in tako dognati vzroke stopicanja na mestu.

Velika večina teorij o kariernem razvoju in upravljanju ter načrtovanju karier je nastala na zahodu, kjer imajo ta področja upravljanja s človeškimi viri dolgoletno tradicijo. To tradicijo pa je k nam s še ne dve desetletnim obdobjem kapitalizma in samostojnosti, državnosti in s tem državne uprave težko direktno prenesti. Tako lahko rečemo, da realnost v državni upravi ne podpira teorije. Karierni razvoj pri nas je bil nekoč tesno povezan s planskim gospodarstvom, politiko ali s pridobitvijo višje formalne izobrazbe. Prav to je posebnost državne uprave še danes saj je karierni razvoj v državni upravi povezan s formalno predpisanimi pogoji in ne z večjim output-om.

Državna uprava ostaja zvesta sami sebi, ostaja dinozaver, ogromna okorna gmota, ki najprej obrne glavo v pravo smer in potem preteče ogromno vode in časa preden so v tej smeri storjeni tudi prvi koraki. Čas sprememb v državni upravi in v glavah uradnikov se meri v desetletjih ali morda celo v generacijah.

8. LITERATURA

1. Armstrong, M. (1994): **Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach**. Kogan Page: London.
2. Bagon, J. (2002): **Kako se bomo ocenjevali v upravi**, Kadrovske informacije 9. Bilten Kadrovske službe Vlade RS: Ljubljana.
3. Bagon, J. (2003): **Karierni razvoj v upravi**, Kadrovske informacije 10. Bilten Kadrovske službe Vlade RS: Ljubljana.
4. Bahčič, P. (2002): **Doseganje kakovosti državne uprave s kakovostjo zaposlenih**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Beatty R. (1984): **Performance Appraisal: Assessing human behavior at work**. H. J. Bernardin: Boston.
6. Bernardin, H. J., Rusell, J. E. A. (1993): **Human Resource Management**. Mc Graw-Hill: International Editions, Singapore.
7. Brečko, D. (2001): **Karierna sidra kot model za razvoj kariere zaposlenih**. GV Izobraževanje, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu.
8. Brečko, D. (2001): **Karierne usmeritve in izobraževanje**, GV Izobraževanje, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu.
9. Brečko D. (2006): **Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom**. Planet GV: Ljubljana.
10. Brus, P. (2002): **Zakon o javnih uslužbencih: Uvodna pojasnila**. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Cvetko, D.; Klemenčič, A. (2003): **Uspešno vodenje letnega razgovora**. Izobraževalno središče Miklošič: Ljubljana.
12. Cvetko, R. (2002): **Razvijanje delovne kariere**, Znanstveno raziskovalno središče RS: Koper, Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
13. Černigoj, Sadar, N., Ignjatović, M.; Mesner, Andolšek, D.; Stanojevič, M.; Svetlik, I.; Trbanc, M. (2001) **Upravljanje človeških virov : Mednarodna primerjalna študija**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Daft, R. L. (1995): **Organization Theory & Design**, McGraw Hill: New York.
15. DeSimone, R; Harris, D. (2001): **Human resource development**. The Dryden press: Forth Worth.
16. Falconer, K. P. (1997): **Novi menedžment v državni upravi: Načela in praksa v Veliki Britaniji**, Državna uprava, 33 (1): 85-108.
17. Ferfila, B.; Kovač, P. (2000): **Javne politike in javna ekonomika**. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
18. Flynn, N.; Strehl, F. (1996): **Public sector management in Europe**. Prentice Hall: Europe.
19. French, W. L.; Bell, C. H.; Zawacki R. (1989): **Organization development**. Irwin: Homewood, Illinois.
20. French, W.L. (1998): **Human Resources Management**. Houghton Mifflin Company: New York.
21. Gruban, B. (2001): **Kreiranje sistema kompetenc**, GV Izobraževanje, Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu, Čatež, oktober 2001.
22. Gruban, B. (2003): **Uvajanje modelov kompetenc**, (GV, 17.11.2003)
23. Haček, M. (2001) **Sistem javnih uslužbencev**. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.

24. Hegewisch, A.; Holt Larsen, H. (1996): **Performance management, decentralization and management development: Local government in Europe**, Journal of Management Development, 15 (2): 6-23.
25. Herzberg, F. (1987): **Motivating Employees**. Harvard Business Review, 9-10: 113-127.
26. Hoefstede, G. (1984): **The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept**, Academy of Management Review, 9 (3): 389- 398.
27. Jereb, J. (1989): **Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov**. Moderna organizacija: Kranj.
28. Kettl, D. (2000) **The global public management revolution: A report on the transformation of governance**. The Brookings Institution: Washington.
29. Kerševan, E. (1998): **Primerjalni pregled sistemov javnih uslužbencev in posameznih institutov, ki urejajo njihov položaj**, Javna uprava, 34 (4): 655-676.
30. Kohont, A. (2005): **Razvrščanje kompetenc**. V Pezdirc, M. S. (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*. GV Izobraževanje: Ljubljana.
31. Kohont, A. (2003): **Strategija in politika upravljanja človeških virov ter praksa kadrovanja v državni upravi**, Javna uprava, 3 (5): 45-62.
32. Konrad, E. (1996): **Delovne kariere**. Filozofska fakulteta: Ljubljana.
33. Koontz, H.; Wehrich, H. (1990): **Essentials of Management**. McGraw Hill: New York.
34. Kotler, J. P: (1982): **What effective general managers really do**, Harvard Business Review, 11-12: 23-31.
35. Kovač, P. (2000): **Javna uprava v znamenju ljudi**, Teorija in praksa, 37 (2): 279-293.
36. Leibovitz et.al. (1986): **Designing Career Development System**. McGraw Hill: New York, 67-93.
37. Lipičnik, B. (1998): **Ravnanje z ljudmi pri delu**. GV: Ljubljana,
38. McGregor D. (1960): **The Human side of Enterprise**. McGraw Hill: New York.
39. Mintzberg, H. (1975): **The manager's job: folklore and fact**, Harvard Business Review, 7-8: 35-43.
40. Moravec, M.; Tucker, R. (1992): **Job Description for the 21st Century**, Personnel Journal, 7-8 (21): 124-137.
41. Možina, S. idr. (1998): **Management kadrovskih virov**. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
42. Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J. (1984): **Osebni, skupinski in organizacijski razvoj**. Moderna organizacija: Kranj.
43. Pečar, Z. (2001): **Menedžment v javnem sektorju**. Ljubljana: Visoka upravna šola.
44. Peček, S. (2001): **Napredovanje v upravi**. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
45. Rijavec, Rožanc, L. (2001): **Menedžment kadrovskih virov v državni upravi: Primer Ministrstvo za okolje in prostor**. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
46. Rus, V. (2001): **Podjetizacija in socializacija države**. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
47. Rus, V. (2004): **Novi javni management**, Nefitni management, 2 (3-6): 7-21.
48. Schein, E. H. (1978): **Career Dynamics: Matching Individual and**

- Organizational Needs.** Addison Wesley Publication: Reading, Mass.
49. Semler R. (1989): **Managing without Managers**, Harvard Business Review, 9-10: 51-59.
 50. Senge, P. (1990): **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization.** Doubleday: New York.
 51. Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1998): **Managing Human resources.** South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
 52. Sims, D.; Fineman, S.; Gabriel Y. (1995): **Organizing and Organizations.** Sage Publications: London.
 53. Singer, M.G. (1990): **Human Resource Management.** Sage Publications: London.
 54. Stone, R.J. (1995): **Human Resource Management.** John Wiley&sons: Milton.
 55. **Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005** (ki jo je sprejela Vlada RS na 30. seji dne 17. 07. 2003).
 56. Svetlik, I.; Zupan, N. (2009): **Menedžment človeških virov.** Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
 57. Stare, J. (1998) **Razvoj človeških virov in razvojni ukrepi.** Visoka upravna šola: Ljubljana.
 58. Treven, S. (1998): **Management človeških virov.** GV: Ljubljana.
 59. Verbinc, Srebotnjak, P. (2002): **Uvajanje novosti v sistem javnih uslužbencev.** Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
 60. Vidič, B. (2003): **Ocenjevanje uradnikov, napredovanja in priznanja.** Upravna akademija MNZ: Ljubljana.
 61. Virant, G. (2000): **Dileme pri vzpostavljanju sistema javnih uslužbencev.** Visoka upravna šola: Ljubljana.
 62. Yukl, G. A. (1994): **Leadership in Organization.** Prentice Hall: Englewood Cliffs.
 63. **Zakon o javnih uslužbencih - ZJU** (Ur. l. RS, št. 56/02).
 64. **Zakon o sistemu plač v javnem sektorju** (Ur. l. RS, št. 56/02, 110/02, 72/03)
 65. Zalesnik, A. (1977): **Managers and Leaders: Are they different,** Harvard Business Review, 5-6: 32-39.

9. PRILOGE

Priloga A: Vabilo

Spoštovani!

Vabim vas k sodelovanju in vas prosim, da izpolnite vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot 10 minut časa ter da moje vabilo, da izpolnijo vprašalnik, posredujete tudi vašim sodelavcem/kam.

Moje ime je Miran Šolinc, kot bivši javni uslužbenec na Fakulteti za družbene vede pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Načrtovanje in razvijanje kariere v državni upravi in v sklopu te tudi raziskavo o kariernem načrtovanju v državni upravi kot prispevek k boljšemu kariernemu upravljanju (tudi vaše kariere) v državni upravi v prihodnosti. Naj poudarim, da raziskavo delam zase, torej za potrebe magistrskega študija in ne za kak državni organ.

Zagotavljam vam popolno varnost podatkov in anonimnost saj identiteta sodelujočih v raziskavi na [surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) nikoli ne bo vidna in vaši odgovori gredo avtomatsko v zbirnik podatkov!

Na spodnji povezavi se vam odpre vprašalnik, kjer enostavno z miško poklikate vaše odgovore in z besedo ali številko izpolnite ustrezna polja.

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=4P_2bH3Hp5r4Na_2fzh5GiSdBg_3d_3

Z najlepšimi pozdravi in v upanju, da dobim čim več izpolnjenih vprašalnikov, vam želim uspešen delovni dan!

Miran Šolinc

miran.solinc@amis.net

Priloga B: Spletni vprašalnik

Karierno načrtovanje v državni upravi

1. Ali sami načrtujete svojo karierno pot?

da
ne

2. Ali v vaši organizaciji načrtujejo karierne poti?

da
ne

3. Ali v vaši organizaciji načrtujejo vašo karierno pot?

da
ne

4. Kdo v vaši organizaciji načrtuje vašo karierno pot (možnih več odgovorov)?

sam/a
kadrovska služba
moj šef
jaz v sodelovanju s šefom
jaz v sodelovanju s kadrovsko
službo
moji sodelavci
nihče

5. Ali so vam v vaši organizaciji poti poklicnega razvoja - kariere jasne?

da
delno
ne

6. Ali menite, da vaš šef podpira vaš razvoj?

da
delno
ne

7. Kako vaš šef podpira vaš razvoj? Možnih je več odgovorov.

S svetovanjem o moji karieri
Z omogočanjem usposabljanja
Z omogočanjem dodatnega izobraževanja
Z možnostjo kroženja med delovnimi mesti
S širjenjem mojih pristojnosti
Z možnostjo nakupa strokovne literature
Drugo: (prosim, opišite).

8. Kako pogosto se o vaši karieri pogovarjate:

S strokovnjaki iz kadrovske službe

S šefom S sodelavci

S strokovnjaki iz kadrovske službe S šefom S sodelavci

Večkrat letno se
pogovarjamo o tem
Vsako leto
Enkrat na 3 leta
Enkrat na deset let
O tem se nikoli ne
pogovarjamo

9. Kakšno je sodelovanje pri načrtovanju in razvijanju vaše kariere:

S strokovnjaki iz kadrovske službe S šefom

zelo dobro
dobro
slabo
zelo slabo
ne obstaja

10. Kdo ima odločilno vlogo pri oblikovanju vaše karierne poti?

moj neposredno nadrejeni
šef
jaz sam/a
moji sodelavci
kadrovska služba

11. Koliko vam pomeni vaša kariera?

kariera mi zelo veliko pomeni
o karieri občasno razmišljam
s svojo kariero se ne obremenjujem

12. Kaj pa sami naredite za svoj karierni razvoj? Možnih je več odgovorov.

Dodatno se izobražujem
O karieri se posvetujem s sodelavci iz kadrovske službe
O karieri se posvetujem z zunanjimi strokovnjaki
Prebiram strokovno literaturo
Usposabljam se na strokovnem področju
Drugo: (prosim, opišite).

13. Ali menite, da so razvojni programi oziroma načrti razvoja vaše organizacije za prihodnost usmerjeni na posameznika in njegovo karierno pot?

da
ne
ne vem

14. Ali ste seznanili vašo organizacijo z vašimi osebnimi kariernimi pričakovanji?

da, redno
da, enkrat
ne, nikoli

15. Ali vas je vaša organizacija seznanila kaj pričakuje od vas?

da, redno

da, enkrat
ne, nikoli

16. Kako vas je seznanila?

Na sestanku s šefom
Na sestanku s sodelavci
Po elektronski pošti
S razgovorom s strokovno službo
Skozi letni razgovor
Drugo: (prosim, opišite).

17. Kako ste vi seznanili organizacijo z vašimi pričakovanji?

Skozi letni razgovor
S razgovorom s strokovno službo
Na sestanku s šefom
Na sestanku s sodelavci
Po elektronski pošti
Drugo: (prosim, opišite).

18. Ali ste zadovoljni z obstoječim uzakonjenim sistemom napredovanja v državni upravi?

da
ne

19. Če ne, kaj so po vašem mnenju njegove slabosti, kaj pogrešate, kaj bi predlagali? Napišite v nekaj vrsticah vaše izkušnje z obstoječo zakonodajo in uredbami o napredovanju v državni upravi. (dobre ali slabe izkušnje, težave, nepravilnosti ipd.).

20. Ali ste zadovoljni z njegovim izvajanjem v vaši organizaciji?

da
ne

21. Kako v organizaciji spremljajo vašo delovno uspešnost? Možnih je več odgovorov.

Redno, z ocenjevalnimi listi, ki se opirajo na objektivne kriterije v zvezi z vnaprej zastavljenimi cilji (enkrat letno)

Tako, da šef površno spremlja moje delo in sam presoja o moji uspešnosti

Sredstva za delovno uspešnost se enakomerno razdelijo med vse zaposlene po vrstnem redu ne glede na delovno uspešnost

Moja delovna uspešnost sploh ni ocenjevana

Drugo: (prosim, opišite).

22. V katero kategorijo javnih uslužbencev se uvršča vaše delovno mesto?

višji upravni/-a delavec/-ka
upravni/-a delavec/-ka
strokovno tehnični/-a delavec/-ka

23. Ali imate vlogo vodje?

da

ne

24. Koliko let ste zaposleni v organizaciji, kjer sedaj delate?

25. Koliko delovne dobe imate?

26. V kateri starostni razred spadate?

20-25 let

26-30 let

31-35 let

36-40 let

41-45 let

46-50 let

51-55 let

56-60 let

nad 61 let

27. Prosimo, označite vaš spol.

ženska

moški

28. Prostor za morebitne dodatne komentarje.

Priloga C: Za področje obravnave zanimivi člani ZJU

Z A K O N O JAVNIH USLUŽBENCIH, [Uradni list RS 63/2007](#) z dne 13. 7. 2007 uradno prečiščeno besedilo (ZJU-UPB3), in Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (Uradni list RS št. 41/94, št.56/94 in št. 33/95) podrobno določata pogoje in postopek napredovanja zaposlenih v višji plačilni razred, razen funkcionarjev. Navajamo za področje obravnavane tematike najpomembnejše člene:

29. člen

(načelo kariere)

Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitete ter od rezultatov dela. Načelo kariere pomeni, da je uradniku omogočeno napredovanje na podlagi strokovne usposobljenosti, delovnih in strokovnih odlik ter rezultatov dela; to naj na eni strani spodbuja uspešne in strokovno usposobljene uradnike, da nadaljujejo uradniško kariero, na drugi pa omogoča, da sposobni in strokovno usposobljeni posamezniki vstopajo v uradniško službo in tako z uradniško kariero pripomorejo k učinkovitemu opravljanju nalog uprave; to načelo je povezano tudi z vsakoletnim postopkom ocenjevanja delovnih in strokovnih odlik uradnikov, ki ga morajo nadrejeni izvesti do konca januarja za preteklo leto ter z ocenami seznaniti uradnike po predpisanem postopku.

84. člen

(pridobitev naziva)

- (1) Uradnik izvršuje javne naloge v nazivu.
- (2) Naziv se pridobi z imenovanjem po izbiri uradnika na javnem natečaju v skladu s tem zakonom ali z napredovanjem v višji naziv.
- (3) Uradnik se imenuje v naziv z odločbo, v kateri se določi naziv in datum pridobitve naziva.
- (4) Uradnik se po izbiri na javnem natečaju imenuje v najnižji naziv, v katerem se opravlja delo na uradniškem delovnem mestu, za katero bo sklenil pogodbo o zaposlitvi.

85. člen

(nazivi)

- (1) Nazivi se razporedijo v 16 stopenj.
- (2) Nazivi so:
 - nazivi prvega kariernega razreda:
 - naziv prve stopnje: višji sekretar;
 - naziv druge stopnje: sekretar;
 - naziv tretje stopnje: podsekretar;
 - nazivi drugega kariernega razreda:
 - naziv četrte stopnje: višji svetovalec I;
 - naziv pete stopnje: višji svetovalec II;
 - naziv šeste stopnje: višji svetovalec III;
 - nazivi tretjega kariernega razreda:
 - naziv sedme stopnje: svetovalec I;
 - naziv osme stopnje: svetovalec II;
 - naziv devete stopnje: svetovalec III;
 - nazivi četrtega kariernega razreda:

naziv desete stopnje: višji referent I;
naziv enajste stopnje: višji referent II;
naziv dvanajste stopnje: višji referent III;
- nazivi petega kariernega razreda:
naziv trinajste stopnje: referent I;
naziv štirinajste stopnje: referent II;
naziv petnajste stopnje: referent III;
naziv šestnajste stopnje; referent IV.

(3) Poimenovanja nazivov uradnikov v pravosodnih organih, pripadnikov Slovenske vojske, diplomatov, policistov, paznikov, carinikov, inšpektorjev in drugih uradnikov s posebnimi pooblastili in dolžnostmi se določijo s posebnim zakonom ali z uredbo vlade.

(4) Poimenovanja nazivov v drugih državnih organih se lahko določijo z aktom državnega organa.

(5) Pri določitvi poimenovanj nazivov je potrebno upoštevati določbe o kariernih razredih in najvišjem skupnem številu nazivov ter najvišjem številu nazivov v posameznih kariernih razredih iz prvega in drugega odstavka tega člena. Določba tega odstavka ne velja za poimenovanje nazivov v Slovenski vojski.

86. člen

(pogoji za imenovanje v naziv)

(1) Pogoji za imenovanje v naziv so:

1. najmanj predpisana izobrazba;
2. strokovni izpit;
3. znanje uradnega jezika.

(2) Kot pogoj za imenovanje v naziv se lahko določijo tudi delovne izkušnje in drugi pogoji v skladu z zakonom.

87. člen

(predpisana izobrazba za nazive)

(1) Predpisana izobrazba za nazive prvega kariernega razreda je univerzitetna izobrazba ali visoka strokovna izobrazba s specializacijo oziroma magisterijem; predpisana izobrazba za nazive prvega kariernega razreda je tudi izobrazba, pridobljena po študijskem programu druge stopnje v skladu z zakonom, ki ureja visoko šolstvo.

(2) Predpisana izobrazba za nazive drugega in tretjega kariernega razreda je najmanj visoka strokovna izobrazba; predpisana izobrazba za nazive drugega in tretjega kariernega razreda je tudi najmanj izobrazba, pridobljena po študijskem programu prve stopnje v skladu z zakonom, ki ureja visoko šolstvo.

(3) Predpisana izobrazba za nazive četrtega kariernega razreda je najmanj višja strokovna izobrazba.

(4) Predpisana izobrazba za nazive petega kariernega razreda je najmanj srednja splošna ali srednja strokovna izobrazba.

(5) Ne glede na določbo prejšnjega odstavka je predpisana izobrazba za nazive petega kariernega razreda tudi izobrazba, določena v področnem zakonu, pri čemer pa uradnika z nazivom, pridobljenim po tem odstavku, ni možno premestiti na delovno mesto, na katerem se delovne naloge opravljajo v nazivu, pridobljenem po prejšnjem odstavku.

(6) Ne glede na določbe drugega odstavka tega člena se lahko za nazive tretjega kariernega razreda določi kot pogoj najmanj višja izobrazba, pridobljena v okviru

sistema visokošolskega izobraževanja po višješolskih programih, sprejetih pred 1. januarjem 1994, in ustrezno število let delovnih izkušenj, za kar natančnejše kriterije za organe državne uprave, pravosodne organe in za uprave lokalnih skupnosti določi vlada z uredbo.

105. člen

(spremljanje kariere in strokovnosti dela javnih uslužbencev)

Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem.

111. člen

(ocenjevanje in napredovanje uradnikov)

(1) Ocenjevanje uradnikov, ki se izvaja na podlagi zakona, ki ureja sistem plač v javnem sektorju, se uporablja tudi za spodbujanje kariere in pravilno odločanje o njihovem napredovanju.

(2) Postopek in pogoje napredovanja v višji naziv za organe državne uprave, pravosodne organe in uprave lokalnih skupnosti določi vlada z uredbo.

Pravilnik o napredovanju

2. člen

Na delovnem mestu lahko v višji plačilni razred napreduje zaposleni, ki:

- ima zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe za delovno mesto, na katerega je razporejen,
- izpolnjuje druge zahtevane pogoje,
- izpolni pogoje za napredovanje, določene z zakonom in tem pravilnikom.

5. člen

Zaposleni lahko napreduje po preteku najmanj treh let od prve razporeditve oziroma od zadnjega napredovanja. Pri tem se upošteva dejanska delovna doba. Izjemoma lahko zaposleni ob pogojih določenih v tem pravilniku, napreduje prej kot v treh letih (za delovna mesta, ki so uvrščena v isto tarifno skupino) pri izjemnem in pospešenem napredovanju.

V navedeno obdobje se ne všteta čas pripravništva ter čas odsotnosti zaposlenega z dela zaradi bolezni, izobraževanja, strokovnega izpopolnjevanja ali drugih vzrokov v nepretrganem trajanju, daljšem od šest mesecev, razen zaradi strokovnega izpopolnjevanja, na katerega je zaposlenega napotil delodajalec.

Pogoji napredovanja

8. člen, 1. odstavek

Pogoji za napredovanje na delovnem mestu so:

1. dodatna funkcionalna znanja,
2. interdisciplinarna usposobljenost delavca za upravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica,
3. samostojnost in zanesljivost pri delu,

4. ustvarjalnost,
5. nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v daljšem času.

Posamezni kriteriji v okviru naštetih predpisanih pogojev se ovrednotijo s točkami oziroma s pisno oceno.

Tako na primer pri vrednotenju pogoja dodatno funkcionalno znanje, se znanje in veščine, ki jih je zaposleni pridobil z različnimi tečaji, seminarji in usposabljanji, vrednoti vsako z 20 točkami, vsota pa ne sme preseči 100 točk.

Pri vrednotenju pogoja nadpovprečna delovna uspešnost, delovno uspešnost za napredovalno obdobje oceni predstojnik, na predlog vodje notranje organizacijske enote s pisno oceno podpovprečen, povprečen ali nadpovprečen. Šteje se, da zaposleni izpolnjuje pogoj, če je v napredovalnem obdobju ocenjen z oceno najmanj povprečen.

Možno število napredovanj po plačilnem razredu

14. člen

Zaposleni v tarifnih skupinah I do V lahko napreduje za en plačilni razred, če v obdobju med dvema napredovanjema doseže skupno najmanj 50 točk po kriterijih iz pogojev 1., 2., 3., in 4. točke prvega odstavka 8. člena tega pravilnika in je najmanj povprečno uspešen. Zaposleni v VI. tarifni skupini lahko napreduje za en plačilni razred, če v obdobju med dvema napredovanjema doseže skupno najmanj 75 točk po kriterijih iz pogojev 1., 2., 3., in 4., točke prvega odstavka 8. člena in je najmanj povprečno uspešen. Zaposleni v tarifnih skupinah VII do IX lahko napreduje za plačilni razred, če v obdobju med dvema napredovanjema doseže skupno najmanj 100 točk po kriterijih iz pogojev 1., 2., 3., in 4. točke prvega odstavka 8. člena tega pravilnika in je najmanj povprečno uspešen.

Izjemno in pospešeno napredovanje

15. člen

Izjemoma lahko napreduje zaposleni, ki za najmanj 100% preseže skupno število točk, potrebnih za napredovanje za en plačilni razred in je nadpovprečno delovno uspešen:

- hkrati za največ tri plačilne razrede, pri čemer je za vsako 100% preseganje števila točk možno napredovati za en plačilni razred ali
- za en plačilni razred pred potekom treh let od zadnjega napredovanja, vendar ne prej kot v osemnajstih mesecih.

Postopek napredovanja

27. člen

Izpolnjevanje pogojev za napredovanje se preverja trikrat letno in sicer 1. januarja, 1. maja in 1. septembra za vse zaposlene, ki do navedenih rokov dopolnijo dobo najmanj treh let od zadnjega napredovanja oziroma od zadnjega preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje.

Izpolnjevanje pogojev se ugotavlja na podlagi ocenjevalnega lista, ki ga izpolni vodja notranje organizacijske enote, za višje upravne delavce in za zaposlene v organih in službah, ki nimajo notranjih organizacijskih enot, pa predstojnik.

Pristojni organ (predstojnik) oceni izpolnjevanje posameznih pogojev na obrazcu št. 2 in mora pisno utemeljiti razloge, ki dokazujejo, da zaposleni izpolnjuje ali ne izpolnjuje pogoje. Pristojni organ mora zaposlenega na njegovo zahtevo seznaniti z oceno.

Najpogostejša vprašanja in nejasnosti pri pripravi predlogov za napredovanje (Zadnja sprememba 29. 4. 2002)

Pri pripravi predlogov za napredovanje je še vedno precej nejasnosti in vprašanj, ki nas begajo in nam delajo težave. Tukaj je nekaj odgovorov na najznačilnejše nejasnosti.

1. Dokazila

Pravilnik o napredovanju v 16. členu določa, da morajo biti dokazila oziroma ocena o izpolnjevanju pogojev (v nadaljevanju: dokazila) v pisni obliki. Kot dokazila se štejejo potrdila o opravljenih izpitih ali drugih usposabljanjih, fotokopije naslovnice objavljenih knjig ali člankov, akti o imenovanjih, potrdila oziroma ocene, ki jih izda delodajalec, in drugi dokumenti, s katerimi je mogoče dokazati izpolnjeno merilo.

Pri tem naj opozorim na nekatere napake, ki smo jih opažali pri predlogih napredovanj:

Nepravilno je kot dokazila prilagati potne naloge, prijavnice ali dokazila o plačilu seminarja. Ti dokumenti ne morejo nadomestiti dokazil, ki jih izda organizator izobraževanja. Če je organizator izobraževanja organ sam, je treba priložiti dokument, ki ga v ta namen izda organ oziroma podpiše predstojnik. Posvetovanj, kot so pravniški dnevi in podobno, na katerih udeleženec ne dobi dokazila o udeležbi, ni mogoče upoštevati za napredovanje.

Pisna dokazila se lahko za napredovanje uporabijo le enkrat, veljajo pa le tista, ki so pridobljena v napredovalnem obdobju. Če delavec prinese dokazilo o nostrifikaciji diplome, magisterija ali doktorata, velja to samo v primerih, da je diplomiral, magistriral ali doktoriral v napredovalnem obdobju. Sama nostrifikacija pa ne prinaša nobenih točk za napredovanje po pravilniku.

2. Vodenje in članstvo v internih delovnih skupinah

Pravilnik o napredovanju v 10. členu določa merila iz pogoja interdisciplinarne usposobljenosti in med njimi našteva tudi 'vodenje interne delovne skupine za izvedbo določene naloge' in 'članstvo v interni delovni skupini za izvedbo določene naloge'.

Določba navedenega člena pravi, da vsako sodelovanje zaposlenega v interni delovni skupini, ki jo določi predstojnik ali njegov pooblaščenec, prinaša število točk, določeno v pravilniku.

Vsako delo, ki ga zaposleni opravlja v službi za službo, tudi v interni delovni skupini, medresorski delovni skupini ali projektni skupini, je njegova delovna obveznost (bodisi da je opredeljena v aktu o sistemizaciji ali pa mu jo je določil neposredno nadrejeni ustno ali pisno).

Za članstvo v delovnih skupinah, katerih naloge se ponavljajo in so istovrstne ter so člani lahko večkrat določeni vanje, menimo, da se v napredovalnem obdobju upošteva samo enkrat – kot članstvo v interni delovni skupini (npr. za javne razpise ipd.).

Po tej razlagi je tudi komisija za spremljanje poskusnega dela 'interna delovna skupina', saj zahteva dejavnost in spremljanje dela vseh članov komisije in je ustanovljena za izvedbo določene naloge.

3. Prenos presežnih točk v naslednje napredovalno obdobje

Četrty odstavek 14. člena določa, da se presežek točk, zbranih po merilih iz pogojev 1., 2. in 4. točke prvega odstavka 8. člena pravilnika, prenese v naslednje napredovalno obdobje (t. i. objektivne točke).

Prenašajo se torej točke, pridobljene na podlagi dodatnega funkcionalnega znanja, interdisciplinarne usposobljenosti delavca in ustvarjalnosti, ne pa tudi iz 3. točke – samostojnost in zanesljivost pri delu. Pri uporabi točk je treba uporabiti najprej subjektivne točke, ki veljajo samo za to obdobje, in šele nato objektivne, ki jih je moč prenašati. V praksi to pomeni, da se iz seštevka točk najprej porabijo 'subjektivne' točke, nato še objektivne, v naslednje napredovalno obdobje pa se šteje ostanek. V praksi se je pokazalo, da je ta ostanek skoraj brez izjeme ves iz 'objektivnih' točk.

4. Triletno napredovalno obdobje

Triletno napredovalno obdobje se šteje od dneva napredovanja po pravilniku o napredovanju, določenega z odločbo. Če je delavec izpolnjeval pogoje za napredovanje v septembrskem roku, na primer 1. septembra 1998, je v skladu z 29. členom pravilnika dobil odločbo, da napreduje od 1. 10. 1998. Prvi odstavek 5. člena pravilnika pravi, da delavec napreduje po preteku najmanj treh let od zadnjega napredovanja. V našem primeru poteče tri leta šele 1. 10. 2001. Prvo napredovalno obdobje, ki temu sledi, je 1. 1. 2002.

Pravilnik ne predvideva napredovanja vsaka tri leta, ampak po preteku najmanj treh let, kar pomeni po treh letih od zadnjega napredovanja, določenega v odločbi.

5. Uvrstitev po 31 b členu ne prekine napredovalnega obdobja

Višji upravni delavec je ob imenovanju lahko izjemoma uvrščen v višji plačilni razred kot je uvrščen osnovni količnik delovnega mesta. Takšna uvrstitev se ne šteje za napredovanje in ne prekine napredovalnega obdobja.

Takšna razlaga je nastala na osnovi sodbe delovnega in socialnega sodišča z dne 29.10.1998, ki je razveljavilo vse odločbe, ki niso upoštevale določila tretjega odstavka 5. člena pravilnika; ta pravi, da se v triletno napredovalno obdobje vštevja čas, ki ga je zaposleni prebil na delovnih mestih enake ali podobne zahtevnosti. Pri tem se za delovna mesta enake ali podobne zahtevnosti za višje upravne delavce štejejo vsa delovna mesta višjih upravnih delavcev

V navodilih za izvajanje sodbe sodišča z dne 2.6.1999, ki ga je pripravilo Ministrstvo za notranje zadeve, je navedeno, da se napredovalno obdobje prekine v naslednjih

primerih:

določitev plače po prvem odstavku 65. člena

razporeditev delavca v višjo tarifno skupino (oz. imenovanje upravnega ali strokovno-tehničnega delavca v naziv višjega upravnega delavca, dodala JB)

redno, izjemno in pospešeno napredovanje

V vseh drugih primerih napredovalno obdobje ni prekinjeno.

6. Prvi odstavek 65. člena ZDDO in napredovanje

V 42. členu prehodnih in končnih določb pravilnika o napredovanju je navedeno, da se napredovanje po pravilniku in določitev višjega količnika po 65. členu zakona o delavcih v državnih organih, izključujeta. To pomeni, da delavec, ki je razporejen na delovno mesto, pri katerem je določen količnik za določitev plače po prvem odstavku 65. člena, ne more napredovati. Vendar prepoved napredovanja velja le za čas bivanja na tem delovnem mestu. Takoj ko je delavec razporejen na drugo delovno mesto iste ali podobne zahtevnosti, lahko napreduje, seveda, če izpolnjuje druge pogoje za napredovanje. Časa, prebitega na delovnem mestu po 65. členu pa se *ne odšteva od napredovalnega obdobja*, saj četrti odstavek 5. člena pravilnika, ki navaja, česa vse se ne všteva v napredovalno obdobje, tega eksplicitno ne omenja. Drugačna razlaga bi bila tudi v neskladju s sodbo Delovnega in socialnega sodišča (omenjenega v 5. točki).

Priloga D: Priprava sodelavca na letni razgovor

Ime in priimek:..... Naziv.....
Delovno mesto:Organizacijska enota.....

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

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

O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU (LETU)

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

-
-
-

1.2. Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge – rešitve sem dobro izvedel?

.....

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

.....

Kaj bi se moralo spremeniti?

.....

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

.....

Za vodje:

Kako smo opravili svoje naloge?

.....

Kako so obremenjeni sodelavci?

.....

Kako so se usposabljali sodelavci?

.....

Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

.....

Nas je dovolj? Kaj bi bilo treba izboljšati?

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

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

.....

Kaj bi želel izboljšati? Kako bi lahko to izboljšal?

.....

3. ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

.....

Kakšna vrsta dela mi bolj leži:

- | | | |
|----|------------------------------------|------------|
| 1. | vodstveno | vodilno in |
| 2. | o strokovno | samostojn |
| 3. | timu | delo v |
| 4. | , tehnično in administrativno delo | operativno |
| 5. | | drugo: |

Na katerem področju bi se želel poklicno razvijati?

.....

Kje vidim svojo bodočnost?

.....

4. MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

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

.....

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

.....

5. MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE:

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

.....

Zapis LR
Zapis dogovorov v letnem razgovoru

Str.1

Priimek in ime sodelavca: _____

Organizacijska enota: _____

Vodja: _____

Delovno mesto: _____

Datum LR:

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

REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA:

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

PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)

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

INTERESNA PODROČJA SODELAVCA

Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo

Smer, v katero se želi razvijati

Zapis dogovorov v letnem razgovoru

Str. 2

Sodelavec _____

Datum: _____

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

Ključne naloge – katere, rezultati in kako

Roki, trajanje, kakovost, obseg,
stroški

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

NAČRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

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

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

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

Zapis dogovorov v letnem razgovoru – Za kadrovsko službo

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

Priloga E: Vzo sklepa o preizkusu ocene

(naziv in naslov organa)

Na podlagi tretjega odstavka 115. člena Zakona o javnih uslužbencih
(Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002-ZDT in 2/2004-ZDSS) je komisija za preizkus
ocene v sestavi _____ kot predsednik(ca)
ter _____ in _____ kot člana(ici) po
opravljenem _____ preizkusu ocene za
uradnika(co) _____ dne _____ sprejela naslednji

S K L E P

Varianta 1: Zahteva za preizkus ocene se kot prepozna zavrže.

Varianta 2: Zahteva za preizkus ocene se kot neutemeljena zavrne in se potrdi
ocenjevalni list za uradnika(ce) _____ za leto _____.

Varianta 3: Zahtevi za preizkus ocene se ugodi in se ocenjevalni list za
uradnika(ce) _____ za leto _____ spremeni, tako da se glasi:

»Uradnik(ca) _____ je v letu _____ delo
opravljal(a) _____.«.

O b r a z l o ž i t e v

V ocenjevalnem listu št. _____ z dne _____ za
leto _____ je bilo ugotovljeno, da je uradnik(ca) v letu _____ delo
opravljal(a) _____. V obrazložitvi je bilo navedeno (se navede)

Zoper takšno oceno je uradnik(ca) dne _____ vložila(a) zahtevo za
preizkus ocene, v kateri je navedel(a) _____ (se navedejo
razlogi).

Zahteva za preizkus se zavrže (var. 1) se zavrne (var. 2) in se ugodi (var. 3).

(sledi obrazložitev odločitve komisije, na podlagi česa je ugotovila, da je bila zahteva za preizkus ocene prepozna, zakaj je ugotovila, da zahteva za preizkus ocene ni utemeljena in zakaj je spremenila oceno, pri čemer se navede, kaj vse pri tem upoštevala: navedbe uradnika(ce), ki je bil prisoten, morebitna dodatna dokazila, ki jih nadrejeni(a) ni upošteval(a) itd.

PRAVNI POUK: Zoper ta sklep ni pritožbe.

Številka: _____
V Ljubljani, dne _____

predsednik(ca) komisije

SKLEP PREJMEJO:

1. uradnik
2. arhiv

Nekateri dejavniki, ki lahko vplivajo na uspešno delo

Fleksibilnost

Ambicioznost

Podjetnost

Usmerjenost k skupnim ciljem

Strateško in konceptualno razmišljanje

Tržna usmerjenost

Empatija

Odločnost

Ustvarjalnost

Odprtost za novosti

Dominantnost

Radovednost

Samoiniciativnost

Prilagodljivost – hitro prilagajanje spremembam

Sposobnost dela v več kulturnem okolju

Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih

Samostojnost

Obzirnost

Zanesljivost

Preudarnost

Samonadzor – obvladovanje stresnih situacij in lastnih čustev

Sposobnost vodenja

Sposobnost interdisciplinarnega dela

Sposobnost timskega dela

Komunikativnost-hitro navezovanje stikov

Prepričljivost v komuniciranju

Prodornost

Pogajalske spretnosti

Priloga G: Kompetence – način 2

Vir: BB Belbin Associates: Vprašalnik za analizo značilnosti dela

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA

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

Posamezne značilnosti ocenjujemo po petih stopnjah pomembnosti:

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

Opis značilnosti:

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

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

Priloga H: Primer kompetenc vodstvenega delavca

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

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

Priloga I: Razvojne zmožnosti zaposlenih

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

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

Portfolio analiza kadrovskega potenciala

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

A: Zaposleni, ki ne izkoriščajo svojih zmožnosti. Potrebno je ugotoviti, kako bi jih usposobili

B: So zvezde, ključni nosilci našega razvoja. Zagotoviti jim je potrebno nadaljnji razvoj

C: Suhe veje, razmisliti, kako jih narediti neškodljive, jih odpustiti

D: Vlečni konji, ki jim je treba zagotoviti, da vzdržujejo svoje zmožnosti in jih čim bolj izrabljajo. Priprava na mentorstvo, vodenje mlajših ipd.

Priloga J: Obrazec 3MD

NAČRT DELA IN SPREMLJANJE REZULTATOV po metodi 3MD

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

Cilji	Predviden zaključek	Dejanski zaključek	Opombe/zabeležke

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

Podpis sodelavca: _____

Podpis vodje: _____

Priloga K: Postopek ocenjevanja v državni upravi in metodološki pripomočki

Postopek ocenjevanja

Določitev ocene

Oceno določi nadrejeni. Zakon določa, da morajo biti ocene določene vsako leto, najkasneje do konca januarja za preteklo leto.

Nadrejeni izpolnijo ocenjevalne liste, ki jih pripravijo kadrovske službe. Ocenjevalni listi morajo biti izpolnjeni popolno, z **vsemi** zahtevanimi podatki na vseh straneh ocenjevalnega lista. Obrazložitev ocene je lahko na posebnem dodatnem listu, ki pa mora biti oštevilčen, na vrhu morajo biti tudi identifikacijski podatki uradnika.

Mnenje nadrejenega o delu posameznega uradnika mora biti podano v pisni obliki in tudi obrazloženo. Kršitev te obveznosti ima za posledico razveljavitev ocene v postopku preizkusa ocene pred komisijo za preizkus ocene.

Zaradi usklajenosti ocenjevanja med organizacijskimi enotami in zagotavljanja medsebojne primerljivosti ocen uradnikov znotraj organa, je potrebno, da se ocene pred seznanitvijo uradnika uskladijo pri predstojniku. Predstojnik po potrebi s posameznim vodjo uskladi predlagane ocene. Tako usklajene ocene so podlaga za dokončno določitev ocen posameznim uradnikom.

Nadrejeni uradnik je dolžan oceniti podrejene, to sodi med delovne dolžnosti vseh vodij. V primerih, ko nadrejenega ni več v organu, je potrebno dobiti njegove ocenitve, če je to mogoče, sicer pa je predstojnik dolžan zagotoviti ocenitev v sodelovanju z ustreznim višje nadrejenim vodjem. Ne pozabimo, uradnik ima pravico do ocene!

Seznanitev z oceno

Seznanitev z oceno predstavlja ključni del postopka ocenjevanja. Nadrejeni opravi seznanitev v obliki razgovora najkasneje v 30 dneh od določitve ocene (do 3. 3. 2005). Časa ni na pretek, zlasti še, ker je potrebno ocene uskladiti pri predstojniku.

Nadrejeni je dolžan opraviti seznanitev tako kot je dolžan določiti oceno. Seznanitev je sestavni del njegovih vodstvenih nalog.

Če uradnik ni bil seznanjen z oceno, ta ni veljavna, zato zanj ne more imeti posledic.

Postopek seznanitve z oceno:

nadrejeni vodja povabi uradnika na razgovor o seznanitvi z oceno.

Potek razgovora o seznanitvi z oceno:

Vodja predstavi namen ocenjevanja in

Obrazloži pravne podlage in način določitve ocene (Pravna podlaga so člani 111 – 117 ZJU; Način: nadrejeni je določil oceno glede na delovni prispevek uradnika in na osnovi delovnih in strokovnih kvalitete, ki jih je uradnik izkazal pri delu: samostojnost,

ustvarjalnost natančnost ... po 111. členu ZJU)

Vodja seznaní uradnika z oceno in razlogi za dodeljeno oceno. To je razgovor, v katerem tudi uradnik poda svoje pripombe. Nadrejeni dodatno utemelji svoje mnenje in tako v celoti prevzame odgovornost za svoje ocenjevanje,

Vodja seznaní uradnika z možnostjo zahteve po preizkusu ocene pred komisijo (v 8 dneh lahko uradnik zahteva preizkus ocene, če se z njo ne strinja)

Seznanitev ocene se vpiše v ocenjevalni list, uradnik pa seznanitev potrdi s svojim podpisom.

Uradnik ima pravico do fotokopije ocenjevalnega lista, če to želi.

V primeru, da je uradnik v času ocenjevanja odsoten, se o tem naredi uradni zaznamek, ki se ga skupaj z ocenjevalnim listom vloží v personalno mapo. Postopek ocenjevanja in seznanitve z oceno se izpelje, ko se uradnik vrne na delo.

V primeru, da je v času ocenjevanja in/oziroma seznanitve odsoten nadrejeni, mora predstojnik organa za ocenitev uradnika in seznanitev z oceno pooblastiti ustrezno višje nadrejenega vodjo.

Uradnik lahko nepopolni ocenjevalni list zavrne oz. zahteva dopolnitev.

V izogib kasnejšim težavam priporočamo, da nadrejeni, v primeru, ko uradnik ne želi podpisati seznanitve z oceno, naredi uradni zaznamek, priporočljivo ob prisotnosti pričé (tajnica, sodelavec, ...). Zaznamek se skupaj z ocenjevalnim listom vloží v personalno mapo. V kolikor uradnik ne želi podpisati seznanitve, to ne vpliva na veljavnost ocene.

Preizkus ocene

V primerih nestrinjanja z oceno lahko uradnik v roku osmih dni od seznanitve zahteva preizkus ocene. Preizkus ocene lahko zahteva tudi v primeru, ko v ocenjevalnem listu niso izpolnjene vse rubrike, še posebej v primeru odsotnosti obrazložitve.

Uradnik zahteva preizkus ocene pri predstojniku – pisno vlogo vloží v kadrovske službi, pri nadrejenemu ali v glavni pisarni.

Komisija za preizkus ocene

Tretji odstavek 115. člena ZJU: Preizkus ocene se opravi pred komisijo, ki jo sestavljajo nadrejeni in po pooblastilu predstojnika dva druga uradnika, ki nista sodelovala pri določitvi ocene uradnika. Uradnik ima pravico do udeležbe v preizkusu ocene. Če zaradi števila zaposlenih v organu komisije ni mogoče sestaviti, lahko predstojnik v komisijo imenuje tudi uradnike iz drugega organa.

Zakon torej določa, da se ocena preizkusi pred posebno, za ta primer sestavljeno komisijo, ki jo sestavljajo nadrejeni (obvezno - po zakonu) in po pooblastilu predstojnika še dva uradnika, ki naj bi sodelovala kot nepristranska člana. Pri tem priporočamo, da se nadrejenega zaradi upoštevanja načela nepristranskosti ne določi za predsednika komisije, čeprav ZJU tega izrecno ne prepoveduje.

Člani komisije so torej uradniki, lahko iz drugega organa, ne more pa biti član funkcionar, torej župan občine ali celo minister: on sodeluje le v primeru, ko je nadrejen ocenjevanemu uradniku.

Predstojnik naj bi izbral člane, ki bodo nepristranski in bodo poznali vsebino in zahtevnost dela. Zato naj bi imeli tudi ustrezen naziv (najmanj enak).

Uradnik lahko ob zahtevi za preizkus ocene tudi predlaga člana komisije, imenovanje članov komisije pa je diskrecijska pravica predstojnika. Uradnikovo stališče o primernosti oziroma neprimernosti članov komisije na imenovanje le teh ne vpliva in sklepa o imenovanju komisije ne more izpodbijati.

Komisija mora presoditi, ali je ocena pravilno določena, predvsem, ali ocena upošteva vse vidike dela uradnika oziroma je določena na podlagi lastnosti uradnika, ki so povezane z opravljanjem njegovega dela – kot to zahteva zakon: ali dana ocena izhaja neposredno iz rezultatov dela ter še delovnih in strokovnih kvalitet uradnika. Če te povezave ni in je na določitev ocene morebiti vplivala uporaba drugih (nezakonitih) kriterijev, predstavlja to kršitev zakona, tako da se ocena lahko razveljavi.

Komisija lahko oceno potrdi ali spremeni in določi novo oceno, ki je lahko višja (po splošnem pravnem načelu prepovedi »reformatio in peius«).

V postopku preizkušanja ocene ima **uradnik pravico do udeležbe**. To pomeni, da lahko poda svoje mnenje, pripombe ter ugovarja na navedbe.

Če je pravilno vabljen, pa se preizkusa ne udeleži, se lahko preizkus ocene opravi tudi brez njega, saj je udeležba njegova pravica, ne pa tudi nujni pogoj za izvedbo postopka. O tem mora biti uradnik seznanjen v vabilu na preizkus ocene.

Zahteva za preizkus ocene ni pritožba na oceno ampak je del ocenjevalnega postopka. V ocenjevalni postopek ni mogoče vključevati sindikalnega zaupnika ali odvetnika, zato ju uradnik na preizkus ocene ne more pripeljati s seboj. Sindikalni zaupnik in odvetnik se lahko vključita šele v postopku reševanja zahteve za varstvo pravic iz delovnega razmerja po 24. in 25. členu ZJU, če je razpisana javna obravnava.

Odločitev komisije je dokončna (5. odstavek 115. člena ZJU). Dokončnost ocene pomeni, da je s preizkusom ocene zaključen postopek določitve ocene v organu. Če uradnik meni, da je prišlo do posameznih kršitev pri vodenju postopka ocenjevanja, je možna uradnikova **prijava** na Inšpekcijo za sistem javnih uslužbencev pri Ministrstvu za javno upravo.

Inšpekcija za sistem javnih uslužbencev

Inšpektor nadzoruje med drugim tudi **vodenje postopkov ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitet** (9. točka tretjega odstavka 180. člena ZJU). V primeru, da uradnik meni, da je prišlo do posameznih kršitev pri vodenju postopka ocenjevanja, poda prijavo na Inšpekcijo za sistem javnih uslužbencev. Ta bo v primeru, da ugotovi nezakonnosti ali nepravilnosti poslovanja po ZJU, predlagal predstojniku organa in

ministru za javno upravo ukrepe, ki so potrebni za odpravo nepravilnosti (3. točka prvega odstavka 182. člena ZJU).

Zaradi česa se uradnik lahko pritoži?

Uradnik ima pravico biti (veljavno) ocenjen, nima pa pravice pridobiti določeno oceno. V primeru ko gre za kršitev pravice biti veljavno ocenjen, torej pravice iz delovnega razmerja, lahko uradnik uveljavlja pravno varstvo v skladu z ZJU in sicer: ko uradnik sploh ne bi bil ocenjen ali ne bi bil ocenjen v predpisanem roku ko ne bi bil seznanjen z oceno skladno z določili ZJU (glej točko 3.2), kar predstavlja kršitev zakonskih pravil ocenjevanja.

Uradnik lahko na podlagi 2. odstavka 24. člena ZJU poda zahtevo za odpravo kršitev oz. zahtevo za izpolnitev obveznosti pri organu prve stopnje (pri predstojniku organa). Rok za izpolnitev obveznosti ali odpravo kršitve je 15 dni. V primeru molka organa prve stopnje ali nestrinjanja z njegovo odločitvijo, lahko uradnik vloži v nadaljnjih 15 dneh pritožbo na drugostopenjski organ, na Komisijo za pritožbe iz delovnih razmerij pri Vladi RS (1. odstavek 25. člena ZJU).

Metodološki pripomočki

Ocenjevalni list s pripomočkom za določitev ocene. Na prvi strani je določena skupna cena z obrazložitvijo in je uradni del ocenjevalnega lista, na naslednjih pa je omogočeno določanje ocen po posameznih kriterijih. Kriteriji so povzeti iz 111. člena ZJU. Skupna ocena ni povprečje ampak le osnova za določitev skupne-enotne-končne ocene uspešnosti. Obrazložitev je obvezni sestavni del ocene. V kolikor je obrazložitev daljša in ne gre v prostor na ocenjevalnem listu, jo natisnete posebej, lahko na hrbtni strani lista. List, na katerem je obrazložitev, mora biti oštevilčen, na vrhu lista pa je treba dodati tudi identifikacijske podatke uradnika.

Drugi del ocenjevalnega lista – pripomoček za določitev ocene na strani 3 in 4 – lahko uporabite kot del obrazložitve ocene. V tem primeru je potrebno dodati identifikacijske podatke.

Ocenjevalni list je oblikovan tako, da lahko vanj vnašate podatke v računalniški obliki.

Obrazec sklepa komisije za preizkus ocene (priloga Č). Glede na dokončnost ocene kot jo predvideva ZJU, je potrebno, da komisija o tem izda sklep.

Opredelitev ocen

A Delo opravlja odlično: uradnik je s svojimi strokovnimi kvalitetami dosegel nadpovprečne rezultate, kar pomeni, da je opravil več dela ali bolje od pričakovanega. Odlikuje se po svoji samostojnosti, ustvarjalnosti in/ali natančnosti (glede na to, kaj je ključno za njegovo delo), pri delu je popolnoma zanesljiv, tako da ni potrebno nikakršno preverjanja njegovega dela. Je odličen sodelavec in organizator in ima še vrsto drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. S svojim strokovnim delovanjem, pristopom k delu in korektnim odnosom do strank, prispeva k odličnosti organa.

B Delo opravlja dobro: Uradnik je s svojimi strokovnimi kvalitetami dosegel pričakovane oziroma dogovorjene rezultate, delo je opravljal samostojno, izkazal je potrebno ustvarjalnost in/ali natančnost, je zanesljiv in skoraj ni potrebe po preverjanju njegovega dela. Dobro sodeluje in si organizira delo ter ima druge potrebne sposobnosti, da lahko delo opravlja dobro.

C Delo je opravljal zadovoljivo: To oceno dobi uradnik, ki je svoje delo opravil, pri tem pa je potreboval dodatno pomoč in dodatna navodila. Pri delu ni imel posebnih idej in/ali ne izstopa po natančnosti. Zadovoljivo sodeluje in si organizira delo.

Uradnik, ki je opravljal delo zadovoljivo, lahko z izkazanimi strokovnimi kvalitetami takšno delo opravlja še naprej, ne more pa napredovati. Predlagamo, da ocenjevalec oceno 'zadovoljivo' podrobneje obrazloži in hkrati poudari, na katerih področjih bi moral uradnik biti bolj pozoren, da bi v naslednjem obdobju lahko dosegel boljšo oceno.

D Delo je opravljal nezadovoljivo: To oceno dobi uradnik, ki svojega dela ni opravil ali ni dovolj dobro, njegove rezultate je bilo potrebno neprestano popravljati, dopoljevati. Potreben je bil nenehen nadzor, stalna dodatna navodila, opominjanje na roke in podobno. Njegovo sodelovanje in organizacija dela nista zadovoljiva, prav tako tudi drugih kvalitet v zvezi z opravljanjem dela ni zaznati.

E Uradnik je neocenjen: To dobi uradnik, katerega dela v skladu z ZJU in temi navodili ni bilo mogoče oceniti. Potrebna je obrazložitev razloga za neocenitev.

Za uradnika, ki je dvakrat zapored ocenjen z oceno nezadovoljivo mora predstojnik uvesti postopek ugotavljanja nesposobnosti.