

KARIERNI SISTEM V SLOVENSKI VOJSKI

CAREER SYSTEM IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Professional article

Povzetek Razvoj kadrov je načrten in načrtovan proces priprave, izvedbe in nadzora vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

Prikazana so teoretična izhodišča načrtovanja ter razvoja kadrov in karierne poti, poudarjena sta pomen upravljanja kadrovskih virov in povezanost načrtovanja kadrov z njihovim razvojem.

Navedeni so tudi cilji, načela in zahteve, ki so podlaga za izdelavo modela, ter razloženi temelji modela karierne poti v organizaciji.

Ključne besede *Kadrovske viri, karierna pot, osebnostni razvoj, strokovni razvoj, izobraževanje in usposabljanje.*

Abstract The development of human resources is defined as a systematic and planned process of the preparation, implementation and monitoring of all personnel and education procedures and measures to promote the professional development and personal growth of the personnel.

The article describes theoretical foundations of the personnel planning and development, as well as career development. Emphasis is put on the human resources management and the correlation between personnel planning and personnel development. The model rests upon clearly defined objectives, principles and requirements. The article presents the foundations of the career path model in an Slovenian organisation.

Key words *Human resources, career path, personal development, professional development, education and training.*

Uvod Družbene, gospodarske in tehnološke spremembe ter spremembe v načinu življenja posameznikov so s seboj prinesle nove načine zaposlovanja, poglede na delo in njegov pomen za posameznika, zato so se posledično spremenile tudi kariere. Danes niso več tako premočrtne kot včasih, tudi ni več nujno, da stremimo zgolj za napredovanjem oziroma vertikalnimi premiki, bolj kot denar pa postajata pomembna samoizpolnitev in prispevek k samopodobi, ki ju daje zaposlitev. Pojem kariere lahko razumemo kot proces iskanja oziroma določanja poklicnega ter osebnostnega razvoja posameznika. Kariera je uveljavitev, uspeh na področju delovanja. Življenje kaže, da v sedanjih ekonomskih stanjih ni stvarno pričakovati, da se bodo kariere vseh nenehno razvijale le k uspehu. Načrtovanje in razvoj kariere sta dolgotrajen proces. V novejši zgodovini se je z razvojem kariere povečevala tudi posameznikova odgovornost zanj. To pomeni, da so danes predvsem posamezniki odgovorni za svojo kariero, za njeno uveljavitev, potek in razvoj, v preteklosti pa je bila kariera odvisna predvsem od možnosti, ki jih je dajala organizacija, zaposleni pa so napredovali in se razvijali skladno s smernicami, ki so bile neločljivo povezane s strukturo in kulturo organizacije. Posameznik se mora zavedati, da se spremembe na nekem področju ne dogajajo od danes do jutri, temveč z veliko vloženega truda, pripravljenostjo, delavnostjo. Karierni razvoj je strokovni in osebni razvoj na delovnem področju, navadno usmerjen z načinom dela, ki posameznika privlači. V organizacijskem pogledu mora posameznik imeti jasno predstavo oziroma pogled na karierni poti, ki se mu odpirajo v organu, v vsej državni upravi in tudi v širšem prostoru, ko govorimo o kariernem razvoju v javni upravi (Špenko, 2004, str. 15). Nekateri posamezniki trdijo, da sta načrtovanje in vodenje kariere odveč, saj je večina dogodkov, ki določajo kariero, slučajnih. Pomena naključja v življenju pa ne moremo zanikati. Treba se je zavedati, da naključje nikoli ne opravi zadev v celoti, temveč daje človeku le spodbude. Tisti, ki teh spodbud ne bo opazil ali jih ne bo znal izkoristiti, bo ostal praznih rok.

1 SPLOŠNO O KARIERI

S kariero in sistemom upravljanja kariere stopamo na področje človeških virov. Pojem upravljanja človeških virov vključuje številne tradicionalne kadrovske aktivnosti in procese, kot so zaposlovanje, izbor kadrov, razporejanje, ocenjevanje, nagrajevanje in načrtovanje.

Pojem kariere lahko definiramo kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela in aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v nekem obdobju (Miklavčič in Mihalič, 2004, str. 12). Mayer (1994, str. 17) navaja, da je kariera osebni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju, ki mu daje možnost uresničevanja lastne vizije in sinhronizacije s potrebami in cilji podjetja. Konrad (1996, str. 27) piše, da je kariera perspektiva, s katere posameznik celostno interpretira to, kar se dogaja z njim pri delu, in na katero se vežejo posameznikova osebna prizadevanja, vrednote, čustva in koncept samega sebe. Zanimivo je, da ima pojem kariere v slovenščini večkrat negativen prizvok karierizma. Ti in drugi stereotipi omejujejo posameznike in organizacije pri ustvarjalnem razmišljanju in delovanju, povezanem s kariero. Načrtovanje in vodenje kariere pomeni ovrednotiti

svojo dosedanje poklicno pot in si razjasniti, v katere poklicne aktivnosti je smiselno investirati svoje interese, motive in zmožnosti (Konrad, 1996, str. 27).

Strokovnjaki s področja načrtovanja in razvoja kadrov se ukvarjajo z razvojem poklicnih poti oziroma karier. V literaturi srečamo kar nekaj definicij pojma kariera, vsem pa je skupno pojmovanje razvoja kariere kot napredovanje posameznika v poklicu na odgovornejša, bolj plačana in z več znanja podprta delovna mesta. Vse definicije imajo skupne značilnosti v tem, da je kariera:

- uspešno napredovanje in promocija v poklicu,
- skrbno načrtovan proces pridobivanja znanja, izkušenj, sposobnosti, veščin in da navadno ni naključna.

Danes je jasno, da kariera posameznika in njegove ambicije niso neodvisne od zmožnosti in potreb organizacije, v kateri dela, ter od systemske podpore človeškemu kapitalu. Nasprotno, ta dva vidika se celo dopolnjujeta (Merkač v Cvetko, 2002, str. 13). Upravljanje kariere ali sistem za razvijanje kariere je najvišja stopnja povezave med organizacijo in posameznikovo kariero. Brečkova (2006, str. 46) poudarja, da je to, kar je skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam kariere, njeno bistvo – *razvoj in napredovanje*. V tradicionalnih opredelitvah kariere je napredovanje mišljeno v delovnem okolju po vertikalni lestvici navzgor, danes pa se razvoj in napredovanje v karieri razumeta kot potreba po tem, da ima posameznik (subjektivni) občutek osebnostnega razvoja in napredovanja tako v poklicu kot v življenju.

Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela. Po Brečkovi (2000, str. 28–36) so ključni vidiki razvoja kariere posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

2 KARIERNI RAZVOJ JAVNIH USLUŽBENCEV

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, ki vključuje soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi možnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Tako se zaposleni motivira za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) in tudi za svoj razvoj.

Uradniki napredujejo v višje nazive, javni uslužbenci pa v višje plačne razrede na istem delovnem mestu. Uradniki torej napredujejo tako horizontalno kot vertikalno. Pogoji napredovanja so jasni, predvsem dovolj odličnih, prav dobrih ali dobrih službenih ocen (Zupan Novak, 2007, str. 90).

Poleg hierarhičnih poti za napredovanje, ki jih prinaša zakonodaja na področju javnih uslužbencev, je zanimiv vidik napredovanja tudi možnost njihovega prehajanja med organi državne uprave. V velikem sistemu, kot je državna uprava, je lažje

dobiti delo, ki ustreza posameznikovim pozitivnim lastnostim, interesu in ambicijam (Špenko, 2004, str. 48).

3 TEMELJNI ELEMENTI ZA POSTAVITEV KARIERNEGA MODELA

V strokovni literaturi je nekaj zglednih modelov karier, ki lahko organizacijam pomagajo oblikovati svoje. Zgledovanje po znanih modelih je vsekakor dobrodošlo, vendar je treba prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli doseči. Nekritično prevzemanje modelov druge organizacije ali zaradi mode celo iz tujine lahko organizacijo privede v nasprotje z njenimi interesi (Lipičnik, 1998, str. 182–183).

Oblikovanje modela mora temeljiti na ciljih in zmožnostih organizacije, viziji razvoja in potreb, opredeljenih s kadrovsko-razvojno strategijo. S strategijo se določajo temeljni elementi in mehanizmi sistema razvoja kadrov. Od strategije so odvisni načini zadovoljevanja prihodnjih kadrovske potreb, politika načrtovanja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje ter napredovanje zaposlenih. S strategijo morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovsko-razvojni procesi, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje in priprava individualnih (načrtovanje karier) ter skupinskih razvojnih načrtov (Možina in drugi, 1998, str. 59).

Primer sodobnega pogleda na razvoj kariere je *model štirih kariernih konceptov*, ki temelji na različnih »smereh in frekvencah premikov med različnimi vrstami dela v času /.../ vsakega od teh konceptov zaznamuje določen niz motivov« (Brousseau v DeSimone, v Košmrlj, 2008, str. 8). Štirje koncepti oziroma vzorci kariere so:

- linearni: ujema se s tradicionalnim pogledom na kariero in predpostavlja premikanje po hierarhični lestvici navzgor ter zasedanje položajev, ki zahtevajo vedno večjo odgovornost in avtoriteto;
- ekspertni: posameznik je predan določenemu poklicu, motivirata ga izpopolnjevanje in izboljševanje lastnih veščin na izbranem področju;
- spiralni: zaporedje obdobjih (7–10 let) premikov med sorodnimi poklici, disciplinami ali specializacijami, ravno toliko, da posameznik doseže željeno kompetentnost na nekem področju, nato pa sledi karierni premik, motiva sta osebna rast in ustvarjalnost;
- tranzicijski: zaporedje pogostih (3–5 let) premikov med različnimi ali nepovezanimi zaposlitvenimi področji, motiva sta med drugim različnost in neodvisnost (Brousseau v DeSimone v Košmrlj, 2008, str. 9).

Pri oblikovanju metodologije načrtovanja karier moramo upoštevati temeljne elemente, ki jih sestavljajo nosilci načrtovanja, ustrezen postopek in primerno orodje oziroma pripomočki (Možina, 2002, str. 75–77).

4 GRADNIKI RAZVOJA KADROV V SLOVENSKI VOJSKI

Vojska je hierarhično zasnovana organizacija, ki ni izvzeta iz okolja, v katerem deluje in se razvija. Je odsev družbenih odnosov, njenega razvoja in vedno v funkciji njenega osnovnega namena. Kot del okolja je odvisna od vrednostnega sistema družbe, njenih zmožnosti in potreb po zagotavljanju varnosti. Svojo vlogo uresničuje z razvojem sil in usposobljenostjo v okviru obrambno-varnostnega sistema.

Hierarhična ureditev vojske kaže notranje odnose, ki so oblikovani po hierarhiji činov kot zunanje izraza razvojne stopnje na poklicni poti. Temeljni okvir kariernega razvoja kadra ima podlago v obsegu, ki določa velikost vojske, in strukturi, ki z ravnmi opredeljuje organiziranost. Z razmerjem posameznih kategorij in strukturo činov se z organizacijsko-kadrovskimi akti (formacijami) operacionalizira struktura poveljstev, enot in zavodov ter celovito opredelijo viri za organiziranost vojske. V formacijah določene formacijske dolžnosti predstavljajo delitev dela z opredelitvijo njegove vsebine, pristojnosti in odgovornosti, ki posameznika uvrščajo v karierni sistem vojske.

Današnji pogled na razvoj kadrov odpira nove dimenzije, ki so v vojaških strokovnih publikacijah že obravnavane, vendar še niso spodbudile večje strokovne razprave, ki bi postala podlaga za oblikovanje in uvedbo sodobnih pristopov h kadrovski funkciji v SV. Vse to kaže na strokovno znanje, ki ga SV ima, manjka pa odločnosti za nove izzive. In kako vse to preseči? Morda še z eno predstavitvijo ali še enim drugačnim pogledom in poskusom oblikovanja teoretičnega modela razvoja kadrov, ki bi morda na eni strani izpolnil potrebe organizacije po njenem dolgoročnem razvoju in na drugi pripadnikom omogočil sodoben razvoj njihovih karier.

Model razvoja kadrov v SV bo temeljil na povezanosti (dialogu) med organizacijo in posameznikom ter izhajal iz *potreb* organizacije oziroma njenega obsega, strukture in funkcij.

Cilj modela mora:

- zagotoviti potrebno znanje;
- zagotoviti ustrezno usposobljenost;
- zagotoviti čim boljše izobrazbeno strukturo glede na kadrovsko strategijo;
- povečati motiviranost, zadovoljstvo in možnosti samopotrjevanja;
- zagotoviti naslednike in prilagajanje ter strokovno izobraževanje novih kadrov za določeno delo, nalogo ali funkcijo.

Arhitektura modela temelji na trenutnih makro- (delitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb in drugih organizacijskih enot ter delovnih skupin, opredelitev organizacijskih odnosov in komunikacije, informacijski sistemi ...) in mikroorganizaciji dela (delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev ...), kar se ureja s sistemiziranjem dela (Možina in drugi, 1998, str. 60). To se nadgradi s kompetenčnim profilom delovnega mesta, ki določa

stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri nekem delu (organizacijski vlogi). S kompetencami se uvede kadrovski instrument, s katerim se spreminjajo tradicionalne zahteve opisov delovnih mest z vedenjskim opisom vlog v delovnem procesu, kar predstavlja novo podlago za izbor najustreznejših kadrov (Košmrlj, 2008, str. 10).

Uspešnost oblikovanja razvoja kadrov v SV je odvisna od izpolnitve naslednjih pogojev:

- postavitve organizacije s stabilno strukturo;
- opisi del in nalog delovnega mesta;
- nadgradnja razvojnih formacij s kompetenčnimi profili;
- dolgoročno načrtovanje človeških virov;
- delitev dela (formacijskih dolžnosti) glede na kompetence;
- izdelava profilov poklicev, poklicnih standardov in katalogov strokovnega znanja;
- uveljavitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij za posamezne poklice;
- določitev hierarhije dolžnosti na podlagi kompetenc in označitev posameznih ravni s čini;
- načrtovanje, spremljanje ter ocenjevanje zaposlenih s službeno oceno in letnimi razgovori prilagoditi uvedenim kompetencam;
- opredeliti merila in standarde za prehajanje med dolžnostmi in ravnmi (vertikalnimi, horizontalnimi, prečnimi idr.);
- nadgraditi sistem napredovanja (povišanja) z izbiro kadrov na podlagi osvojenih kompetenc;
- razviti sistem izobraževanja in usposabljanja v funkciji krepitve kompetenc ter razvoja kadrov.

Odgovor na vprašanje, kako zgraditi celovit model razvoja kadrov, je treba iskati v genezi kadrovskega ustroja organizacije in dejavnikih, ki opredeljujejo in omogočajo razvoj kadrov od vstopa v organizacijo prek razvoja in napredovanja znotraj strukture organizacije do priprav za zapustitev organizacije oziroma odhod iz nje.

Vsebina posameznih elementov določa model razvoja kadrov SV in z opravljanjem dolžnosti opredeljuje napredovanje (povišanje) ter posameznikovo gibanje med množico vlog v organizaciji, vse s ciljem uspešno opravljenega dela. Soočata se dva vidika, in sicer organizacije in posameznika, ki se dopolnjujeta, prepletata in na podlagi skupnih interesov dosejata zastavljene cilje (Košmrlj, 2008, str. 11).

5 KARIERNI SISTEM IN PODSISTEMI

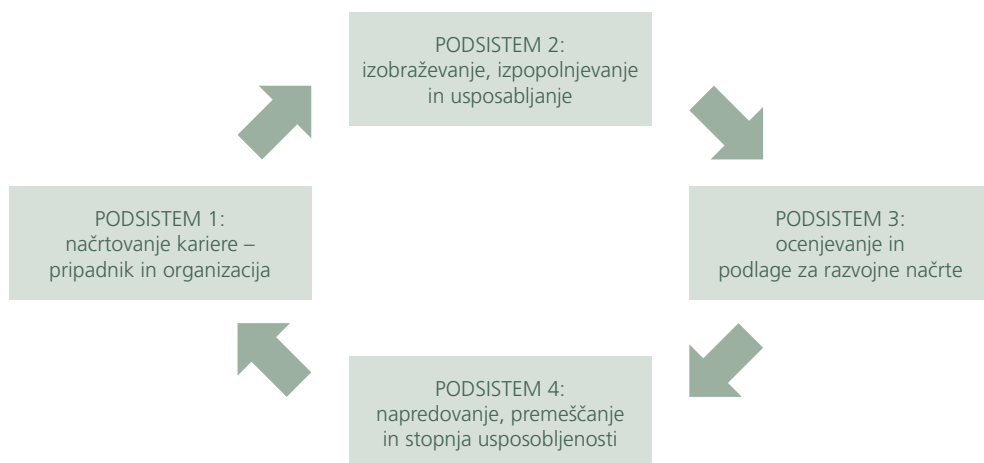
Cilj ureditve sistema je uvesti motivacijsko primeren, pregleden in pošten model, ki bo primerljiv modelom tujih armad in bo pripomogel k učinkovitejšemu ter boljšemu upravljanju kadrov in s tem povzročil na trgu delovne sile povpraševanje po vojaških poklicih.

Zasnovan je tako, da skladno z možnostmi in interesi Slovenske vojske zadovoljuje razvojne želje, potrebe in interese perspektivnih posameznikov. Ker so razvojni interesi posameznikov različni, je karierni sistem oblikovan tako, da jim daje dovolj različnih možnosti za napredovanje.

Kariera posameznika je sestavljena iz niza različnih delovnih mest, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz oddelka v oddelok, napreduje na višji položaj, dobi večje odgovornosti in kompetence ali menja poveljstvo, enoto ali zavod.

Karierni sistem sestavljajo med seboj povezani podsistemi načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ocenjevanja ter napredovanja, premeščanja in ugotavljanja usposobljenosti za delovna mesta v SV.

Slika 1:
Podsistemi
načrtovanja
kariere



5.1 Karierni podsistem 1: Načrtovanje kariere in menedžment karier kot razmerje med pripadnikom SV in vojaško organizacijo

Načrtovanje kariere je proces, v katerem posameznik sam ali s pomočjo organizacije analizira sebe in okolje, si na delovnem mestu zastavi cilje ter naredi načrt za njihovo doseg. Kariera posameznika in njegove ambicije niso neodvisne od zmožnosti in potreb organizacije, v kateri dela, ter od sistemske podpore človeškemu kapitalu.

Načrtovanje kariere je proces, ki je sestavljen iz:

- izbire poklica,
- izbire organizacije,
- izbire delovnega okolja,
- razvoja samega sebe.

5.2 Karierni podsistem 2: Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

Temeljni namen izobraževanja zaposlenih je, da ima organizacija primerno usposobljene zaposlene, ki bodo sposobni dosegati njene cilje in s svojim delom prispevati k njeni uspešnosti. Vloga izobraževanja v organizaciji je odvisna predvsem od:

- položaja, pomembnosti in podpore, ki ga izobraževanju namenja najvišje vodstvo;
- obsega potreb po izobraževanju;
- narave in vrste izobraževanja;
- profesionalnih in upravljaljskih sposobnosti delavcev, odgovornih za izobraževanje (Miglič, 2004, str. 152).

Strokovno znanje v Slovenski vojski je določeno z izobrazbo (z javno listino priznано pridobljeno znanje in sposobnosti, spretnosti ter navade) in drugimi vrstami funkcionalnega ter posebnega znanja. Iz tega izhaja, da je za pridobitev strokovnega znanja zagotovljen dvostopenjski proces, v katerem se pridobivanje izobrazbe nadgrajuje s pridobivanjem funkcionalnega in posebnega znanja.

Na podlagi teh terminoloških opredelitev, še posebej, če gremo v globljo analizo vsebin pridobivanja izobrazbe, strokovnega znanja in usposobljenosti v Slovenski vojski, je mogoče pogojno zapisati, da so *proces*i pridobivanja izobrazbe in strokovnega znanja ***proces*i izobraževanja in usposabljanja**. Pri poimenovanju procesov pridobivanja strokovnega znanja namreč ne moremo govoriti le o usposabljanju, se pa enoznačno lahko poimenujejo procesi pridobivanja (povečevanja) stopnje usposobljenosti (Toš, 2004, str. 8):

- **vojaško izobraževanje** je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces posameznikovega pridobivanja in razvijanja znanja, sposobnosti ter moralnih vrednot za uresničevanje nalog vojaške obrambe;
- **vojaško usposabljanje** je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja ter razvijanja teoretičnega in predvsem praktičnega znanja, veščin, spretnosti in sposobnosti posameznika, enote, zavoda in poveljstva, ter moralnih vrednot posameznika za določene vloge, delovanje, aktivnosti in uresničevanje nalog vojaške obrambe;
- **izpopolnjevanje** vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti.

5.3 Karierni podsistem 3: Ocenjevanje stalne sestave in podlage za razvojne načrte

Da bi lahko pravilno izrabili potencialne posameznih pripadnikov, so nujni spremljanje njihovega dela, vrednotenje rezultatov tega dela ter usklajevanje ciljev in interesov posameznika s cilji in interesi Slovenske vojske. Na tej podlagi temelji pravilno usmerjanje razvoja vsakega posameznika, enot in Slovenske vojske kot celote.

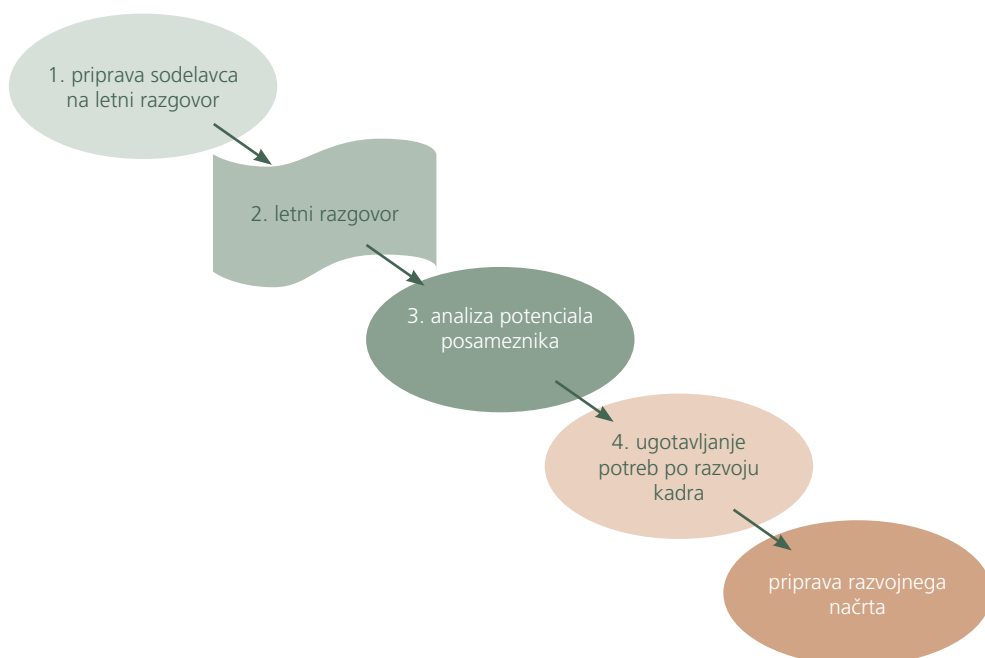
Službena ocena predstavlja temeljno orodje pri uresničevanju kariernih poti in odločanje v postopkih kadrovskega menedžmenta pripadnikov, še zlasti pri horizontalnem in vertikalnem napredovanju v Slovenski vojski.

Postopek načrtovanja kariere je omogočen s pripravo pripadnikov SV na redni letni razgovor, njegovo izvedbo, analizo potencialov, pripravo individualnih in skupinskih razvojnih načrtov ter pripravo letnega načrta za razvoj kariere pripadnika (Bratušek, 2006, str. 21).

Pri analizi zmožnosti se analize enote uporabijo pri ugotavljanju potreb po razvoju kadrov, dodelitvi in razdelitvi sredstev za izobraževanje in individualno izpopolnjevanje, utemeljitvi predlogov za individualne razvojne načrte ter izdelavi skupinskih načrtov.

Slika 2:

Proces načrtovanja kariere



5.4 Karierni podsistem 4: Napredovanje, povišanje in premeščanje

Horizontalno napredovanje je napredovanje po horizontalni zahtevnosti dolžnosti, povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogojeno je z dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami in drugimi pogoji, določenimi v zakonskih in podzakonskih aktih SV. Pri tem dobi pripadnik več odgovornosti in samostojnosti ter zahtevnejše delo. Napredovanje na višjo dolžnost brez spremembe čina je odvisno od delovnih potreb, ki se kažejo v razvojnih načrtih organizacijskih enot.

Vertikalno napredovanje je napredovanje po hierarhični lestvici. Pogojeno je z ustrezno strokovno izobrazbo in temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejša vodstvena in specialistična strokovna delovna mesta ter zahteva voditeljsko in menedžersko znanje, ki je skladno z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo (Bratušek, 2008, str. 19).

Razporejanje pripadnikov stalne sestave poteka tako, da se zagotovi optimalno delovanje SV. Pri tem se prednostno upoštevajo naloge (poveljstva, enote in zavodi) in načrti operativnih zmogljivosti. Pri razporejanju se upoštevajo službena ocena pripadnika, strokovna usposobljenost, karierna pot, zahtevano osnovno, dodatno in dopolnilno znanje za opravljanje dolžnosti, motiviranost za delo in osebni interesi. Pripadniki stalne sestave se razporejajo v poveljstvih, enotah in zavodih, ki so bližje njihovem kraju bivanja, če so izpolnjeni vsi drugi pogoji. Pri tem se upoštevajo merila zagotavljanja delovanja in strokovna usposobljenost.

Pri razporeditvah na delo v tujini se upoštevajo še jezikovno in drugo znanje ter delovne izkušnje, ki jih predvideva opis del za dolžnost, na katero je pripadnik napoten.

Napreovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve na MO ali drugem ministrstvu oziroma v javni upravi, v katerem pripadnik pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje.

Preverjanje izpolnjevanja pogojev se opravi vsako leto do 15. marca, in sicer za vse pripadnike SV. Ocene se točkujejo, ocena odlično s petimi točkami, ocena zelo dobro s štirimi, ocena dobro s tremi in ocena zadovoljivo z dvema točkama. Ocena nezadovoljivo se ne točkuje. Točke se vpišejo v evidenčni list napredovanja pripadnika v napreovalnem obdobju (priloga III v Pravilniku o službeni oceni). Izpolnjevanje pogojev za napredovanje se ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen.

Premeščanje kadrov poteka znotraj enot SV, in sicer zaradi kadrovskih potreb, horizontalnega in vertikalnega napredovanja ter upoštevanja kariernega razvoja pripadnikov.

6 PRIMER KARIERNEGA MODELA – ČASTNIKI

Nedvoumno je za načrtovanje razvoja častniškega kadra nujno opredeliti, katere so njegove kompetence na različnih hierarhičnih ravneh oziroma delovnih mestih, kar bi se izražalo tudi v koherentnem sistemu kariernih poti.

Pri graditvi svojega sistema kariernih poti lahko uporabimo tudi izkušnje iz drugih oboroženih sil. Za načrtovanje in razvoj kariere častnika so v kadrovsko prakso ameriške vojske poleg rodov uvedena tudi karierna polja in funkcionalna področja. Vsi častniki začnejo svojo kariero v matičnem rodu, za katerega se usposobijo med šolanjem in v katerem do napotitve na nadaljevalno izobraževanje oziroma na karierni tečaj za stotnike (*Captains Career Course*) službujejo najmanj 36 mesecev. Navadno častnik ostane v rodu, v katerem je začel vojaško službo, od osem do dvanajst let, vendar se mu že med petim in šestim letom določi (navadno na podlagi osebne želje) tudi funkcionalno področje (Zabukovec, 2008, str. 143).

Poleg splošnih pogojev za opravljanje poklicnega dela v SV, navedenih v 88. členu Zakona o obrambi, se za častnika (kandidata) ob zaposlitvi zahtevata VII. stopnja izobrazbe in starost do 30 let. Za opravljanje formacijskih dolžnosti častnika se za dolžnosti do čina stotnik sklene pogodba za določen čas, za čine major in višje pa se lahko sklene za nedoločen čas. Kandidati za častnike naj bi bili štipendisti SV, izjemoma naj bi bil omogočen prehod iz podčastniške strukture v častniško. Merilo za izbor kandidatov bi moralo biti določeno s potrebami SV po posameznih smereh civilnega izobraževanja z modularnim izobraževanjem častniškega kadra.

Po končanem študiju bi se v šoli za častnike vojaškokstrokovno znanje združilo z znanjem vodenja in posebnostmi rodu ali specialnosti oziroma službe. Po koncu šolanja se kandidatu za častnika podeli čin poročnik, prva dolžnost, na kateri dela, pa je poveljnik voda.

Tabela 1:
Karierna pot
častnika

Čin	Najmanjši čas v činu glede na službeno oceno		Izobrazba			Delovne izkušnje
	Odlična	Prav dobra, dobra	Strokovna	Vojaška – osnovna	Vojaška – funkcionalna	
kandidat za častnika	X	X	VII/0 ali VII/1			
poročnik	X + 1	X + 1		šola za častnike		8 mesecev
nadporočnik	X + 3	X + 4			tečaj za poveljnike čet	3 leta
stotnik	X + 5	X + 8		štabno šolanje		5 let
major	X + 7	X + 12		višje štabno šolanje		7 let
podpolkovnik	X + 9	X + 15			tečaj ta poveljnike bataljonov	9 let
polkovnik	X + 13	X + 21	VII/1 ali VII/0 s specializacijo	generalštabno šolanje		13 let
brigadir	X + 15				tečaj za poveljnike brigad	13 let
generalmajor	X + 17			generalski tečaj		15 let
generalpodpolkovnik	X + 19					17 let
general	X + 21					

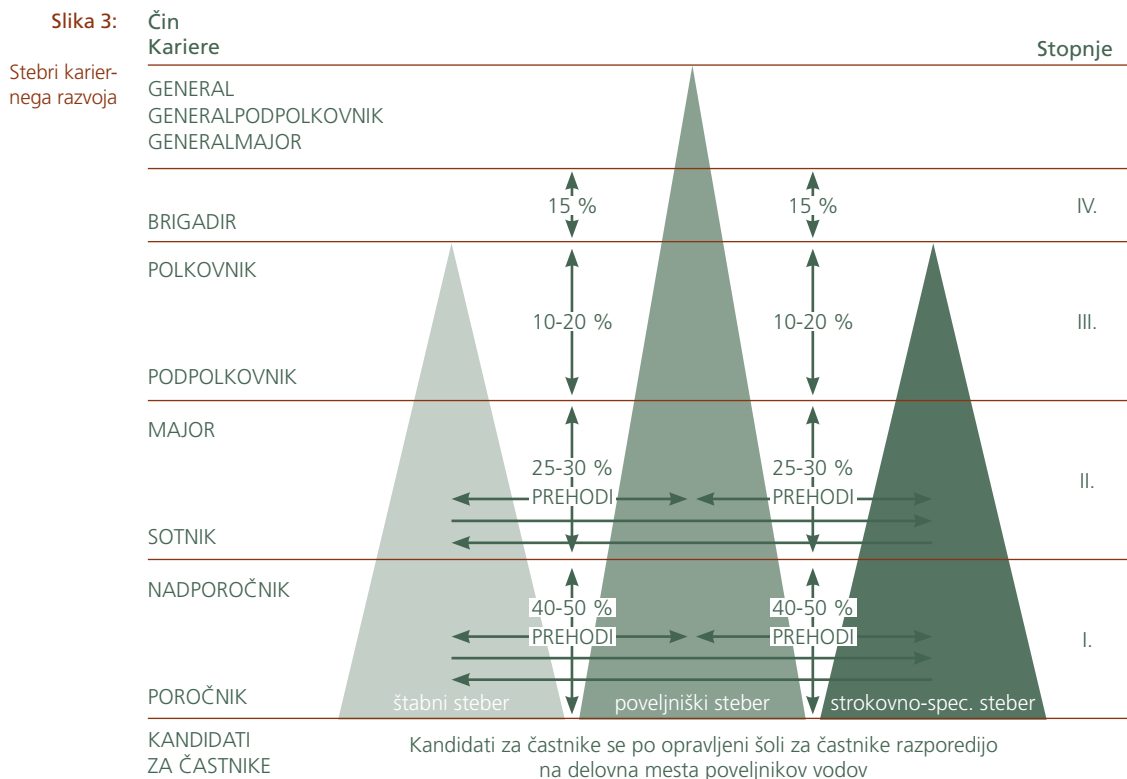
Častniki so pripadniki Slovenske vojske s častniškim činom, ki na podlagi splošnega in vojaškega strokovnega znanja ter izkušenj opravljajo dela in naloge na častniških formacijskih dolžnostih v poveljstvih, enotah in zavodih Slovenske vojske. Odgovorni so za učinkovito vodenje vojske in uresničevanje z zakonom določenih nalog. Opravljajo poveljniške in štabne dolžnosti na taktični, operativni in strateški ravni.

Poveljniki opravljajo funkcijo poveljevanja in so odgovorni za uresničevanje poslanstva in nalog poveljstev, enot in zavodov, ki jim poveljujejo.

Štabni častniki opravljajo naloge na osnovnih in specialističnih področjih v štabih. Odgovorni so za zbiranje informacij, njihovo analizo, ocenjevanje njihovih posledic in vplivov ter za dajanje pravočasnih, točnih in usklajenih predlogov, ki naj poveljniku pomagajo pri odločanju. Štabni častniki uresničujejo poveljnikove odločitve.

Častniška kariera se gradi v treh stebrih: poveljniškem, štabnem in specialističnem.

Poročnik začena kariero s temeljno dolžnostjo poveljnika voda. Po uspešnem delu postane kandidat za nadporočnika in po izpolnitvi pogojev, ki so določeni s kompetenčnim profilom nove dolžnosti, napreduje.



Sklep Med pomembne kadrovske dejavnosti v organizaciji spada tudi motiviranje kadrov za dobro delo in strokovni ter osebni razvoj. V razvojnem procesu ima pomembno mesto razvoj kariernih poti vseh zaposlenih in posebej skrb za razvoj vodilnih kadrov. Napredovanje na poklicni poti in s tem povezano nagrajevanje sta najboljša motivacija za kakovostno delo in pogoj za promocijo posameznika.

Kariera je napredovanje posameznika v poklicu na odgovornejša, finančno bolj ovrednotena in z več znanja podprta delovna mesta. Kariera ni pojav, je dolgotrajen proces in dolgoročna investicija organizacije. Pogosto je za napredovanje potrebna dolga doba. Toda, če posameznik lahko predvidi svojo poklicno pot, je motiviran tudi za čakanje in izpolnjevanje zahtevanih pogojev.

Med modeli za načrtovanje karier je za Slovensko vojsko najustreznejši model »plezalne lestve«. Napredovanje po hierarhiji (čini) je namreč povezano z izpolnjevanjem zahtev po dodatnem izobraževanju in usposabljanju ter pridobivanju ustreznih kompetenc. Danes se mora vsak posameznik osredotočiti na razvoj sposobnosti, znanja in kompetenc, s katerimi bo zanimiv za organizacijo. Obenem lahko organizacije dosežejo cilje le z inovativnimi in ustvarjalnimi človeškimi viri. Posameznik zato ne napreduje premočrtno navzgor, temveč se pomika med napredovanjem tudi horizontalno ali pa se z manj zahtevnega položaja na višji ravni organizacije vrača na odgovornejši položaj (dolžnost) na nižjo raven.

Opisani model karierne poti (kot primer je prikazan model za častnike in generale) je nujnost, ki Slovenski vojski omogoča določene opredeliti karierne poti zaposlenih. Za uresničevanje ga je treba vgraditi v sistem načrtovanja in razvoja kadrov ter okrepiti vse podporne dejavnosti in sisteme.

Literatura

1. Bratušek, B., 2006. Razvoj posameznika v Slovenski vojski. Generalštab Slovenske vojske: Bilten Slovenske vojske št. 1.
2. Bratušek, B., 2008. Kariera in vojaško izobraževanje. Generalštab Slovenske vojske: Bilten Slovenske vojske št. 1
3. Brečko, D., 2000. Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. Andragoška spoznanja. 6-3, str. 28–36.
4. Brečko, D., 2003. Letni pogovor s sodelavcem – ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Ljubljana: Vlada RS, kadrovska služba.
5. Brečko, D., 2006. Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
6. Cvetko, R., 2002. Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Znanstveno raziskovalno središče RS, Fakulteta za družbene vede.
7. Einfalt, P., 2004. Karierna pot v SV. Poljče: višji štabni tečaj.
8. Gruban, B., 2003. Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. Ljubljana: Finance. 168, str. 159.
9. Lipičnik, B., 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: GV Založba.
10. Miglič, G., 2004. Upravna kultura. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J., 1984. Osebni skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija.

12. Možina, S., 2002. *Strateški pomen kadrovskih virov. Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 1–42.
13. Musek, J., 1993. *Osebnost in vrednote.* Ljubljana: Educy.
14. Novak Zupan J., 2007. *Upravljanje s kadrovskimi viri in možnosti njihovega kariernega razvoja v državni upravi.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Podbregar, I., 1998. *Model razvoja kadrov v Slovenski vojski.* Kranj: Organizacija.
16. Svetlik, I., Pavlin, S., 2004. *Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet.* Ljubljana: Teorija in praksa, 41 (1/2) str. 199–211.
17. Špenko, M., 2004: *Upravljanje kadrovskih virov v državni upravi.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Toš, D., 2004. *Ugotavljanje in vrednotenje izobraževalnih potreb po vojaškem izobraževanju in usposabljanju.* Ljubljana: PDRIU.
19. Zabukovec, S., 2008: *Razvoj nadaljevalnega vojaškega izobraževanja in usposabljanja častnikov Slovenske vojske in primerjava z nekaterimi tujimi izkušnjami.* Generalštab Slovenske vojske : Bilten Slovenske vojske št. 1.