

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marta Sedej

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**VERTIKALNO NAPREDOVANJE V DRŽAVNI UPRAVI**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2002**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1. HIPOTEZE .....	4
<b>2. NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH – TEORETIČNA IZHODIŠČA .....</b>	<b>6</b>
2.1. MOBILNOST .....	8
2.2. KARIERA .....	9
2.3. MOTIVACIJA .....	10
<b>3. REGULACIJA NAPREDOVANJA V SLOVENSKI DRŽAVNI UPRAVI.....</b>	<b>12</b>
3.1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....	12
3.2. VRSTE NAPREDOVANJA .....	15
3.3. NAPREDOVANJE V SLOVENSKI DRŽAVNI UPRAVI – SEDANJE STANJE .....	16
3.3.1. <i>Vertikalno napredovanje</i> .....	17
3.3.2. <i>Horizontalno napredovanje</i> .....	20
3.3.2.1. Prve razporeditve in prva zaposlitev v državni upravi .....	21
3.3.3. <i>Nepravilnosti uporabe sedanjega sistema napredovanja</i> .....	22
3.4. NAPREDOVANJE V SLOVENSKI DRŽAVNI UPRAVI – BODOČA UREDITEV .....	24
3.4.1. <i>Reforma sistema</i> .....	24
3.4.2. <i>Vertikalno napredovanje</i> .....	25
3.4.2.1. Prevedba v nove uradniške nazive .....	27
3.4.3. <i>Horizontalno napredovanje</i> .....	28
<b>4. RAZISKAVA .....</b>	<b>29</b>
4.1. NAMEN RAZISKAVE .....	29
4.2. PRISTOP K RAZISKAVI.....	29
4.3. REZULTATI RAZISKAVE .....	31
4.3.1. <i>Struktura vzorca</i> .....	31
4.3.2. <i>Mnenja o sedanjem in bodočem sistemu vertikalnega napredovanja</i> .....	32
4.3.3. <i>Napredovanje anketirancev</i> .....	40
4.3.4. <i>Izobraževanje zaposlenih</i> .....	43
4.3.5. <i>Usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih</i> .....	45
4.3.6. <i>Ugotovitve raziskave</i> .....	48
4.3.6.1. Struktura vzorca .....	48
4.3.6.2. Mnenja o sedanjem in bodočem sistemu vertikalnega napredovanja .....	48
4.3.6.3. Napredovanje anketirancev .....	49
4.3.6.4. Izobraževanje zaposlenih .....	49
4.3.6.5. Usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih.....	50
4.3.6.6. Pripombe, predlogi in mnenja anketirancev .....	50
<b>5. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>51</b>
<b>6. LITERATURA .....</b>	<b>53</b>
6.1. KNJIGE IN ČLANKI .....	53
6.2. PRAVNI VIRI .....	54
<b>7. PRILOGE .....</b>	<b>55</b>

## 1. UVOD

Temeljni element vsakega sistema je človek, tudi v državni upravi. Da bo človek oziroma državni uslužbenec uspešno opravljal svoje delo, mu mora biti omogočeno tudi napredovanje, in sicer horizontalno in vertikalno. O horizontalnem napredovanju je bilo že veliko napisanega in je tudi natančno opredeljeno v obstoječih predpisih. Odločila sem se, da natančneje opišem vertikalno napredovanje oziroma napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, ki niti ne more biti natančno opredeljeno v predpisih, saj mora obstajati prosto delovno mesto in delavec, ki izpolnjuje pogoje in je hkrati izbran, da napreduje. V literaturi sem za vertikalno napredovanje zasledila izraz pravo napredovanje. Gre torej za mobilnost v organizaciji oziroma intraorganizacijsko mobilnost.

Z diplomskim delom "Vertikalno napredovanje v državni upravi" sem želela natančneje opredeliti napredovanje, od teoretičnih izhodišč do regulacije vertikalnega in horizontalnega napredovanja v slovenski državni upravi ter z raziskavo ugotoviti kdo in zakaj napreduje in kdo ne.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju bom obrazložila štiri hipoteze, ki jih bom v nadaljevanju preverila z anketo. Drugo poglavje obsega teoretična izhodišča napredovanja in se navezuje na tri pojme, ki jih bom natančneje opredelila, ker menim, da je njihovo razumevanje izredno pomembno pri razumevanju samega napredovanja. Ti pojmi so mobilnost, kariera in motivacija. V naslednjem poglavju bom opredelila napredovanje v slovenski državni upravi, kot ga določajo sedanji predpisi in kot ga bodo določali predpisi, ki so že sprejeti, vendar se še ne uporabljajo. V četrtem poglavju bom podrobno predstavila raziskavo na vzorcu uslužbencev v državni upravi. Namen raziskave je potrditi hipoteze, predstavljene v tem poglavju, in ugotoviti povezave med vertikalnim napredovanjem in spolom, starostjo, leti delovne dobe v Ministrstvu za obrambo (v nadaljevanju: MORS) in razredi državnih uslužbencev. V nadaljevanju diplomskega dela bom podala povzetek glavnih ugotovitev, do katerih sem prišla med izdelavo diplomskega dela in razmišljanj, ki so se mi ob tem porajala. Na koncu bom navedla literaturo, ki sem jo uporabila pri svojem diplomskem delu, in sicer ločeno knjige in članke ter pravne vire.

## ***1.1. Hipoteze***

Glede na namen in cilje svojega diplomskega dela sem postavila štiri hipoteze, ki jih bom preverila s pomočjo rezultatov raziskave.

Prvi dve hipotezi sta na prvi pogled nasprotujoči, in sicer:

- 1. čim večje so dejanske možnosti tem bolj so posamezniki motivirani, da napredujejo,**
- 2. zaposleni imajo negativno mnenje do obstoječega sistema napredovanja.**

Menim, da ima možnost napredovanja motivacijski pomen. Pomembno je, da ima zaposleni možnost, da na podlagi svojih sposobnosti dobi zahtevnejše delovno mesto in opravlja zahtevnejše delo, ki je tudi bolje plačano. Kljub temu, smo ljudje po svoji naravi nevoščljivi. Ko napreduje nekdo, ki po našem mnenju ni sposoben opravljati zahtevnejšega dela ali slutimo, da nekdo ni napredoval na podlagi rezultatov svojega dosedanjega dela, potem imamo negativno mnenje do obstoječega sistema napredovanja.

Zadnji dve hipotezi navezujem na vedno pomembnejša pojma, to je učeča se organizacija in vseživljenjsko učenje. "Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje. To velja za vse zaposlene, predvsem pa še za managerje. " (Možina: 1996:88) Ta definicija poudarja nenehno učenje, ki ga lahko imenujemo tudi vseživljenjsko. "Memorandum o vseživljenjskem učenju, ki ga je pripravila Evropska komisija, opredeljuje vseživljenjsko učenje kot vseobsegajočo, trajno učno aktivnost za izboljšanje znanja, spretnosti in veščin, ki so potrebne za aktivno državljanstvo, socialno povezanost in zaposljivost. " (<http://linux.acs.si/memorandum/uvod.html>) Definicija velja tudi za državno upravo in hkrati poudarja časovno in vsebinsko dimenzijo učenja.

Tretja in četrta hipoteza se nanašata na izobraževanje in usposabljanje, in sicer:

- 3. izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe vpliva na vertikalno napredovanje,**
- 4. usposabljanje in izpopolnjevanje ne vplivata na vertikalno napredovanje.**

S tretjo hipotezo predpostavljam, da je s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe (študij iz dela ali študij ob delu) povezano napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. To velja tako v primeru, da je bil zaposleni razporejen na delovno mesto, za katero ni izpolnjeval pogoja zahtevane stopnje izobrazbe in je s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe le izpolnil pogoj za zasedbo sedanjega delovnega mesta, kot v primeru, da je bil zaposleni razporejen na nižje vrednoteno delovno mesto, za katero je izpolnjeval pogoj stopnje izobrazbe. Po moji hipotezi velika večina, ki v času zaposlitve v državni upravi doseže višjo stopnjo izobrazbe od prejšnje, tudi vertikalno napreduje.

Obratno velja za usposabljanje in izpopolnjevanje, ki ne vplivata na vertikalno napredovanje. Najprej bom pojasnila, kaj pomeni pojem usposabljanje in kaj pojem izpopolnjevanje. "S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti." (Možina in drugi, 1998:178) "Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo." (Možina in drugi, 1998:178)

Z usposabljanjem in izpopolnjevanjem je mišljeno usposabljanje za uporabo informacijske tehnologije, tečaji tujih jezikov, seminarji (npr. seminar Za boljšo slovenščino na delovnem mestu) in podobno. Tu ni mišljeno pripravništvo, stažiranje in uvajanje, ki je namenjeno uvajanju in pripravi na prvo ali novo zasedbo delovnega mesta. Predpostavljam, da usposabljanje in izpopolnjevanje vplivata na horizontalno napredovanje, saj prinašata določeno število točk pri napredovanju v višji plačni razred, ne vplivata pa na vertikalno napredovanje.

## 2. NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH – TEORETIČNA IZHODIŠČA

"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 in drugi, 1998:494)

Poznamo torej dve glavni vrsti napredovanja. Prvo je vodoravno ali horizontalno, kot se v predpisih največkrat uporablja, drugo, ki je tema moje diplomske naloge, pa je navpično oziroma vertikalno napredovanje. Prva vrsta napredovanja pomeni napredovanje na hierarhično enakovredno delovno mesto, ki ga spremljajo ugodnosti, druga vrsta napredovanja pa pomeni napredovanje na zahtevnejše delovno mesto.

Za dve vrsti napredovanja lahko uporabljamo izraza "pull" ali "push" sistem. "Pull" sistem pomeni, da kadar se sprazni neko delovno mesto na vrhu, napreduje nekdo od spodaj. Pri "push" sistemu pa napreduje tisti, ki je izpolnil predpisane pogoje. "Push" sistem deluje na strani posameznika, ki nekaj izpolni, "pull" pa na strani sistema.

*Pravo napredovanje (napredovanje na zahtevnejše delovno mesto) pa je odvisno od ocene uslužbenčeve sposobnosti in delovnih uspehov – v tem primeru avtomatizma sploh ne more biti, saj se uslužbenska mesta odpirajo občasno (z upokojitvijo javnega uslužbenca, odpovedjo ali napredovanjem). Logično je, da je takšen sistem napredovanja prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest. Javnemu uslužbencu napredovanje ni povsem zajamčeno, saj je odvisno od ocene uslužbenčeve sposobnosti. Ko se odpre uslužbenko mesto, je potrebno med več kandidati za napredovanje izbrati najustreznejšega (najsposobnejšega). Sistem napredovanja motivira uslužbenca, da si s kvalitetnim delom prizadeva za napredovanje, ima pa slabo lastnost: težko je določiti objektivna merila ocene sposobnosti. (Virant, 1998: 203, 204)*

Virant opozori na problem izbire najustrežnejšega oziroma najsposobnejšega, ki naj napreduje na zahtevnejše delovno mesto in motivacijo uslužbencev za napredovanje. Postavlja se vprašanje, kaj je sposobnost in kaj je lastnost? Sposobnosti so le ena od lastnosti delavcev. Druge lastnosti so: izobrazba, delovne izkušnje, dosežki, interesi, osebni cilji, osebnostne lastnosti, fizični videz, socialne vezi. Na tej podlagi lahko ugotovimo, da v zgornjem citatu med sposobnostmi ni mišljeno znanje.

Pomembne so torej lastnosti delavcev. Pri določanju lastnosti delavca ugotavljamo, katere lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in pri tem zadovoljeval svoje potrebe. Fox (glej Možina in drugi, 1998:95) deli lastnosti kandidatov na bistvene, to je tiste, brez katerih kandidat na pride v poštev, nezaželene, to je tiste, ki jih kandidat ne sme imeti in želene, to je tiste, ki dajejo kandidatom prednost. Najboljši kandidat za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto je tisti, ki ima vse bistvene lastnosti, nobene nezaželene in čim več zaželenih.

Pomembne pa so tudi lastnosti sistema napredovanja, in sicer:

- *biti moram javen, odprt, pregleden in prilagodljiv (standardiziran), poznan in sprejeti ga morajo zaposleni ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov,*
- *vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,*
- *vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, obogatitev dela, povečana odgovornost),*
- *napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,*
- *sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja. (Možina in drugi, 1998:60)*

Napredovanje je tesno povezano z mobilnostjo, kariero in motivacijo. V nadaljevanju bom na kratko pojasnila vse tri pojme.

## **2.1. Mobilnost**

"Mobilnost pomeni naraščanje ali upadanje količine ljudi v kaki dejavnosti oziroma na določenem območju. Delimo jo na horizontalno (mobilnost posameznika ali skupin v istem družbenem sloju) in vertikalno (mobilnost posameznika ali skupine iz enega družbenega sloja v drugega)". (Slovar slovenskega knjižnega jezika)

Janez Jerovšek (glej Jerovšek, 1982:37) poudarja, da je mobilnost podrejena enemu procesu, to je selekciji oziroma pozitivni selekciji. Če te funkcije ne opravlja, potem nima svoje ekonomske in sistemske veljave. Selekcija tako postane sistemska lastnost, prek mobilnosti kadrov pa se ta lastnost potrjuje.

V diplomskem delu opisujem mobilnost znotraj organizacije, torej intraorganizacijsko mobilnost. Ta vrsta mobilnosti je najbolj odvisna od organizacijske strukture, ki se kaže v številu ravni, po katerih se lahko napreduje. Število ravni se pogosto menja z različnimi reorganizacijami, torej njihovo število lahko raste ali upada. Na intraorganizacijsko mobilnost delujejo predvsem demografski faktorji: spol, starost in izobrazba. Upoštevati je treba tudi faktorje okolja, predvsem položaj organizacije na trgu delovne sile. Za organizacijo so najbolj zanimivi tisti faktorji, ki omogočajo kontrolo mobilnostnih procesov oziroma njihovo izrabo za doseganje organizacijskih ciljev. Motivi z vidika zaposlenih so večji dohodek, boljše in bolj zanimivo delo, večja avtonomija, večji vpliv, ugled in podobno, z vidika organizacije pa pripravljenost za izobraževanje in usposabljanje ter dovolj intenzivno in kvalitetno delo ter ustvarjalnost. Tako so želene posledice napredovanja oziroma intraorganizacijske mobilnosti doseganje proizvodnih in razvojnih ciljev organizacije, povečevanje identifikacije posameznika z organizacijo, razvoj, mobilizacija in boljša izraba delovnega potenciala oziroma znanja. Napredovanje naj bi bil tisti organizacijski instrument, ki bi povezoval cilje sistema s pričakovani vsakega posameznika. (glej Svetlik 1988, 202-206)



## 2.2. *Kariera*

"Beseda "kariera" je v slovenskem jeziku tujka, ki izvira iz latinske besede carrus in pomeni voz, beseda carriera pa je v italijanščini dirkališče za vozove. Naš slovar tujk navaja njen dvojen pomen: 1. dir, galop konja in 2. tok, potek življenja, življenjska pot (glede služb, napredovanja itd.). V figurativnem pomenu pomeni naglo napredovanje v službi, pri znanstvenem delu." (Cvetko, 2002:45)

Cvetko (glej Cvetko 2002, 46 do 48) je opozoril, da enotne definicije ni, saj nekateri avtorji bolj poudarjajo sestavine kariere, drugi pa proces kariere. Navedla bom definicijo, ki enostavno in jasno opredeljuje ta pojem. "Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanj (delovnih mest, služb, napredovanj)." (Možina in drugi, 1998:492) V besedilu sem osredotočena na delovno kariero.

*O (delovni) karieri je Stane Možina zapisal, da je tesno povezana s poklicno oz. strokovno kariero, predvsem pa z doseženimi rezultati. Vendar, ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo in delovne naloge, ki jih je opravljal posameznik, jih opravlja in jih bo opravljal v prihodnje. Pot, ki jo posameznik prehodi v teku opravljanja delovnih nalog, nam kaže razne mejnike, dosežke, višine, krivulje, napredek, pa tudi hibe, spodrsnjaje, vzpone in padce. V tem smislu razlikujemo uspešne in neuspešne delovne kariere. (Cvetko, 2002:48)*

Beseda kariera je v Sloveniji imela negativni prizvok, ki ga ji je dajala uveljavljena ideologija, ki je na kariero gledala kot na intelektualno povzpetništvo. To je bilo mišljeno v smislu hitrega napredovanja, zlasti v poklicnem, delovnem in političnem okolju. Negativni prizvok te besede je izginil. To opazimo na primeru Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02), ki v svojih določbah vključuje tudi načelo kariere. To načelo zagotavlja možnosti za kariero in varuje zaposlitve tistih javnih uslužbencev, ki se odlikujejo z delovnimi in strokovnimi kvalitetai. Vezano je na odlične delovne rezultate javnega uslužbenca in se ne uresničuje avtomatično s potekom določenega časa. To naj bi bila podlaga za zadržanje odličnih in sposobnih javnih uslužbencev v slovenski državnih upravi in za ustvarjanje privlačnosti zaposlitve v javnem sektorju.

### 2.3. Motivacija

"Motivacija pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri. " (Možina in drugi, 1998:494)

Na splošno lahko rečemo, da se motivacija lahko definira kot stanje ali obnašanje, ki je povzročeno z notranjimi potrebami (motivi) in je usmerjeno k nekim ciljem. Motivi so lahko zelo različni in jih lahko delimo na prirojene (lakota, žeja) in pridobljene (potreba po branju). Kadar človek sam odloča o svojem vedenju, potem vse kar dela, dela zato, ker je motiviran, da to počne ali z drugimi besedami, ker to hoče početi. Eno od najstarejših, najpogostejših in najosnovnejših vprašanj v zvezi z motivacijo pri delu je vprašanje, zakaj ljudje delajo. Odgovor na to vprašanje je zelo zahteven, saj je ogromno faktorjev, ki človeka motivirajo pri delu, ker se le-ti razlikujejo od človeka do človeka in ker je njihovo delovanje lahko različno od tistega, ki smo ga pričakovali. Med faktorje, ki pri večini ljudi povečajo motivacijo lahko med drugimi naštejemo nagrajevanje, tekmovalnost, sodelovanje, možnost odločanja. (glej Petz 1987:107 do 111)

Možina v članku "Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih" ugotavlja, da je denar pomemben spodbujevalec k večji storilnosti, vendar ni edini in zadosten dejavnik.

*Podatki kažejo, da v uspešnih organizacijah motiviranost delavcev spodbujajo s širjenjem obzorja, t. j. seznanjanjem delavcev s problemi dela – poslovanja, ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje (čitanje strokovnih revij, udeležba na seminarjih, obiskovanje sejmov itd.), dalje z neformalnimi oblikami informiranja, neposrednimi stiki, dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulativnega dohodka, ki izvira iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše delo in poslovanje. (Možina, 1999:3)*

Dobre rezultate pri delu dosežemo le z visoko motiviranimi delavci, ki vidijo v svojem razvoju in razvoju organizacije možnost zadovoljitve skupnih ciljev. Delo nam nudi možnost zadovoljevanja naših potreb, saj sam denar ne zadostuje. Pomembne so naše osebne potrebe (varnost, spoštovanje, napredovanje). Možina v članku "Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost" navaja naslednje značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom:

1. *izzivajoče delo,*
2. *možnost prispevka k organizacijskim ciljem,*
3. *možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti,*
4. *možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo,*
5. *plačilo za dobro opravljeno delo,*
6. *možnost svobodne rasti in delovne kariere.* (Možina, 1999:7)

Iz navedenega lahko pričakujemo, da je motivacija izredno pomembna tudi za delo v državni upravi. Iz lastnih izkušenj sklepam, da je v državni upravi omejeno nagrajevanje za uspešno delo (omejen obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti), vendar je več prednosti, kot na primer relativno velika možnost izobraževanja in usposabljanja ter stalnost zaposlitve.

### 3. REGULACIJA NAPREDOVANJA V SLOVENSKI DRŽAVNI UPRAVI

#### 3.1. *Opredelitev osnovnih pojmov*

Glede na to, da bom v nadaljevanju uporabljala pojme, ki se uporabljajo pri opredeljevanju napredovanja, bom v tem poglavju nekatere pojasnila. Pri definiciji posameznih pojmov, bom poskušala pojem razložiti čimbolj razumljivo.

**Javni sektor** 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 lokalnih skupnosti. (Zakon o javnih uslužbencih, Ur. list RS, št. 56/2002)

Skoraj identična definicija javnega sektorja je navedena tudi v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, ki je bil objavljen v istem uradnem listu.

**Javni uslužbenec** je zaposleni, razen funkcionarja, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju. Ta pojem ne zajema funkcionarjev, ki niso javni uslužbenci.

**Funkcionar** je oseba, ki pridobi mandat za izvrševanje funkcije s splošnimi volitvami, oseba, ki pridobi mandat za izvrševanje funkcije izvršilne in sodne oblasti z izvolitvijo ali imenovanjem v Državnem zboru Republike Slovenije ali predstavniškem telesu lokalne skupnosti ter oseba, ki jo skladno z zakonom kot funkcionarja izvolijo ali imenujejo nosilci zakonodajne, izvršilne ali sodne oblasti.

Pri obravnavi vertikalnega napredovanja sem se omejila z državno upravo, ki je del javne uprave, raziskavo pa sem naredila v enem od ministrstev. **Državna uprava** kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge (Zakon o državni upravi, Ur. list RS, št. 52/2002). Navedeni zakon določa, da upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. **Ministrstvo** se ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področjih.

V skladu z Zakonom o delavcih v državnih organih (Ur. list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 2/91, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97 in 38/99) poznamo tri kategorije delavcev znotraj katerih so možni različni nazivi, predvsem glede na stopnjo izobrazbe in leta delovne dobe. Te kategorije so:

- višji upravni delavci,
- upravni delavci in
- strokovno tehnični delavci.

Zakon o javnih uslužbencih, ki velja od 13. 7. 2002 in se začne uporabljati 28. 6. 2003, deli javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti na uradnike (uradniška delovna mesta), ki v organih opravljajo javne naloge oziroma zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa in na strokovno-tehnične javne uslužbenke.

V nadaljnjem tekstu bom največkrat uporabljala izraz zaposleni, če pa se bo tema nanašala samo na določene kategorije delavcev, bom to poudarila v samem tekstu.

Med osnovnimi pojmi bi pojasnila tudi pojem **sistemizacije delovnih mest**, ki vpliva na vertikalno napredovanje in se zato v nadaljnjem tekstu večkrat uporablja. Že omenjeni Zakon o javnih uslužbencih opredeljuje sistemizacijo delovnih mest kot akt, ki določa delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa, uprave lokalne skupnosti oziroma osebe javnega prava, z opisom pogojev in nalog na posameznih delovnih mestih. Poenostavljeno rečeno, so v sistemizaciji delovnih mest določena delovna mesta, na katera zaposleni lahko napreduje, če so prosta.

V nadaljevanju bom pojasnila pojme, ki so neposredno povezani z napredovanjem. Ti pojmi so: **naziv, količnik, tarifna skupina oziroma tarifni razred, plačilni oziroma plačni razred.**

Veljavna slovenska zakonodaja je izenačila nazive in delovna mesta, tako da pozna samo sistem delovnih mest, le-ta pa so poimenovana z nazivi. Po novem Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju je naziv poimenovanje, ki ga javni uslužbenec pridobi z imenovanjem, izvolitvijo, podelitvijo ali napredovanjem (na primer, svetovalec I, svetovalec II.). Za naziv je določen količnik, s katerim se določi osnovna plača.

Količniki za določitev osnovne plače so odvisni od zahtevane strokovne izobrazbe (razen izjem, ki bodo na kratko predstavljene v nadaljnjem tekstu) in zahtevnosti dela.

Količniki se razvrščajo v tarifne skupine glede na zahtevano stopnjo izobrazbe. Tarifne skupine, kot so določene v Zakonu o razmerjih plač, so:

- I. osnovna šola
- II. program za usposabljanje
- III. srednja 2-letna izobrazba
- IV. srednja 3-letna izobrazba
- V. srednja 4-letna izobrazba
- VI. višja izobrazba
- VII. visoka izobrazba
- VIII. magisterij, specializacija
- IX. doktorat znanosti

Po novem Zakonu o sistemu plač je prav tako osem tarifnih razredov oziroma tarifnih skupin, vendar so natančneje določeni, glede na reformo šolstva, in sicer:

- I. najmanj šest razredov 8-letnega osnovnošolskega izobraževanja oziroma sedem razredov 9-letnega ali uspešno končano 8- ali 9-letno osnovnošolsko izobraževanje
- II. poklicno usposabljanje po osnovnošolskem izobraževanju
- III. nižje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje, ki je trajalo manj kot tri leta
- IV. srednje poklicno izobraževanje oziroma poklicno izobraževanje v trajanju tri leta in več
- V. srednje splošno izobraževanje ali poklicno izobraževanje z opravljenim mojstrskim ali temu ekvivalentnim izpitom ali maturitetni tečaj z opravljenim maturo ali poklicni tečaj z opravljenim poklicno maturo ali srednje tehniško in drugo strokovno izobraževanje ali srednje poklicno-tehniško izobraževanje
- VI. višje strokovno izobraževanje ali višješolsko izobraževanje, ki omogoča prehodnost v univerzitetnih programih ali višješolsko specialistično izobraževanje
- VII. visokošolsko strokovno izobraževanje ali univerzitetno izobraževanje
- VIII. podiplomsko specialistično izobraževanje ali podiplomsko magistrsko izobraževanje

Znotraj tarifnih skupin se količniki razvrščajo v plačilne razrede oziroma plačne razrede. Starejši predpisi uporabljajo izraz plačilni razred, novejši pa plačni razred, kar pomeni eno in isto, zato bom v skladu s tem v tekstu uporabljala izraz plačni razred. Višina količnika pomeni hkrati označbo plačnega razreda. Zaposleni lahko napredujejo za določeno število plačnih razredov, kar pomeni, da pridobijo višji količnik za določitev osnovne plače od količnika za določitev osnovne plače delovnega mesta, na katerega so razporejeni.

### ***3.2. Vrste napredovanja***

V državni upravi poznamo napredovanje na zahtevnejše delovno mesto in napredovanje v višji plačni razred. Napredovanje na zahtevnejše delovno mesto sem imenovala vertikalno napredovanje, napredovanje v višji plačni razred pa horizontalno napredovanje. To poimenovanje uporabljajo tudi avtorji, ki se ukvarjajo z navedeno tematiko (glej Virant 1998, 204). Vendar to ne pomeni, da napredovanje v višji plačni razred ni v nekem smislu tudi vertikalno, saj gre za napredovanje navzgor, vendar je v tem besedilu mišljeno kot horizontalno.

Tema mojega diplomskega dela je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, ki ga ne morem pojasniti brez pojasnitve napredovanja v višji plačni razred.

Pri napredovanju na zahtevnejše delovno mesto gre za spremembo delovnega mesta, to pomeni, da napredujemo iz dosedanjega delovnega mesta na zahtevnejše delovno mesto, ki je bilo prosto. Obe delovni mesti morata biti določeni v sistemizaciji delovnih mest. Poleg spremembe zahtevnosti dela se nam spremeni tudi naziv delovnega mesta, količnik za določitev osnovne plače in plačni razred. Če je napredovanje povezano z izobraževanjem, se nam spremeni tudi tarifna skupina.

Pri napredovanju v višji plačni razred ne gre za spremembo delovnega mesta, saj ostanemo na istem delovnem mestu, vendar napredujemo v višji plačni razred. To

napredovanje je povezano z izpolnjevanjem pogojev. Ko zaposleni izpolni pogoje za napredovanje v višji plačni razred, tudi dejansko napreduje v višji plačni razred. Posledica napredovanja je višja plača. Torej se ustrezno poveča količnik, naziv delovnega mesta pa ostane isti.

### ***3.3. Napredovanje v slovenski državni upravi – sedanje stanje***

V nadaljevanju bom natančneje pojasnila vertikalno in horizontalno napredovanje, in sicer bom pojasnila splošne značilnosti in pogoje za napredovanje, nemogoče pa je zajeti vse izjeme in vse predpise, ki trenutno veljajo v državni upravi. "Tako imamo okrog 40 predpisov, ki za specifična področja urejajo položaj, plače, dodatke, pravice po prenehanju dela, napredovanja in druga vprašanja v posameznih segmentih javne uprave." (Peček, 2002:48) Omejila se bom na napredovanje zaposlenih v državni upravi, brez pojasnjevanja izjem, ki veljajo na posameznih področjih.

Najprej bom pojasnila 65. člen Zakona o delavcih v državnih organih, ki ne pomeni napredovanja, a je tako tesno povezan z napredovanjem, da ga bom pojasnila.

Navedeni člen določa, da se za posamezna delovna mesta, ki zahtevajo specifična strokovna znanja ali posebno izurjenost oziroma delovna mesta, ki jih zaradi zahtevnosti in izpostavljenosti, ter za delovna mesta, ki jih je nujno potrebno zasesti zaradi nemotenega in učinkovitega delovanja države, lahko vlada izjemoma določi višji količnik, kot je določen v zakonu. Zaposleni, ki imajo določen količnik v skladu s prvim odstavkom 65. člena navedenega zakona, ne morejo več napredovati, ampak imajo stalno določen količnik.

To pomeni, da se za posamezna delovna mesta določi stalen količnik, ki je praviloma večji, kot bi bil lahko določen v skladu z zahtevano stopnjo izobrazbe in ga ni mogoče doseči z vsemi možnimi napredovanji v plačne razrede. Iz navedenega razloga je pri zaposlenih velik interes za določitev količnika po opisanem členu, ker to pomeni večjo plačo.



### 3.3.1. Vertikalno napredovanje

Večji poudarek v raziskavi bom posvetila **vertikalnemu napredovanju**, ki je splošen izraz za napredovanje v višji naziv in ki pomeni tudi premik v višji plačni razred. To napredovanje ima osnovo v Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94, 36/96 in 86/99) (v nadaljevanju: Zakon o razmerjih plač). Za vertikalno napredovanje je eden od osnovnih pogojev prazno delovno mesto, treba pa je izpolnjevati tudi pogoje glede delovne uspešnosti, strokovne usposobljenosti, delovne dobe, v nekaterih primerih pa tudi višje stopnje izobrazbe.

Kot sem že omenila, gre pri vertikalnem napredovanju za napredovanje v višji naziv. Nazivi so navedeni v Uredbi o skupnih osnovah in kriterijih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 24/98, 56/98 in 59/00), in sicer natančneje v nomenklaturi tipičnih delovnih mest, ki določa nazive in naloge delovnih mest višjih upravnih delavcev, upravnih delavcev in strokovno tehničnih delavcev, stopnjo izobrazbe in dolžino delovnih izkušenj ter tarifne skupine, po katerih so razvrščena delovna mesta. Za lažje razumevanje sistema vertikalnega napredovanja bom iz navedene nomenklature navedla samo nazive višjih upravnih delavcev, upravnih delavcev in strokovno tehničnih delavcev.

#### **TARIFNA SKUPINA VII, VIII, IX**

##### **VIŠJI UPRAVNI DELAVCI**

Nazivi: generalni sekretar, državni podsekretar, svetovalec Vlade RS, podsekretar, pomočnik predstojnika, svetovalec ministra oziroma predstojnika, višji svetovalec

##### **VIŠJI UPRAVNI DELAVCI V UPRAVNIH ENOTAH**

Nazivi: načelnik upravne enote, pomočnik načelnika upravne enote, vodja izpostave v upravni enoti, vodja notranje organizacijske enote v upravni enoti, svetovalec načelnika v upravni enoti, višji svetovalec

##### **UPRAVNI DELAVCI IN STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi upravnih delavcev: višji inšpektor, inšpektor I., upravni inšpektor, svetovalec I., inšpektor II., svetovalec II., višji referent, višji sodelavec

Nazivi strokovno tehničnih delavcev: višji strokovni sodelavec I., višji strokovni sodelavec II., samostojni strokovni sodelavec, strokovni sodelavec

#### **TARIFNA SKUPINA VI**

##### **UPRAVNI DELAVCI IN STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi upravnih delavcev: referent I., referent II.

Nazivi strokovno tehničnih delavcev: strokovni sodelavec I., finančni referent I., strokovni sodelavec II., finančni referent II.

#### **TARIFNA SKUPINA V**

##### **UPRAVNI DELAVCI IN STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi upravnih delavcev: sodelavec I., sodelavec II.

Nazivi strokovno tehničnih delavcev: administrativni sodelavec, finančni referent III., grafični tehnik, gostinski tehnik, pisarniški referent

#### **TARIFNA SKUPINA IV**

##### **UPRAVNI DELAVCI IN STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi upravnih delavcev: sodelavec III.

Nazivi strokovno tehničnih delavcev: administrator, šofer, vzdrževalec, kuhar, natakar, grafičar

#### **TARIFNA SKUPINA III**

##### **STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi: administrativni manipulant, tehnični manipulant I. – kuharski pomočnik, natakarski pomočnik, vročevalec, razmnoževalec

#### **TARIFNA SKUPINA II**

##### **STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi: tehnični manipulant II. – kurir, telefonist, vratar

#### **TARIFNA SKUPINA I**

##### **STROKOVNO TEHNIČNI DELAVCI**

Nazivi: tehnični manipulant III. – pomožni delavec, čistilec

Iz prikazanega izseka nomenklature si lahko zamislimo možne poti vertikalnega napredovanja, če bi seveda obstajala prosta delovna mesta. Upravni delavec iz VII. tarifne skupine, ki zaseda delovno mesto višjega sodelavca, bi ob izpolnjevanju pogojev lahko napredoval v nazive višjega referenta, svetovalca II., inšpektorja II., svetovalca I. in tako naprej. Lahko pa bi bil tudi imenovan v naziv višjega svetovalca in bi s tem postal višji upravni delavec. Vsi ti nazivi so hierarhično postavljeni in za vsak višji naziv od najnižjega, je določen tudi višji količnik (v praksi imenovan tudi koeficient), kar pomeni posledično višjo plačo. Nikjer ni določeno, da se lahko napreduje samo v neposredno višji naziv, ampak je možno tudi "preskakovanje" nazivov.

Kot je razvidno iz gornjega prikaza, ločimo tri kategorije delavcev, znotraj katerih so možni različni nazivi, predvsem glede na stopnjo izobrazbe in leta delovne dobe. Te kategorije so: višji upravni delavci, upravni delavci in strokovno tehnični delavci. Za lažje razumevanje razlik med kategorijami delavcev bom na kratko pojasnila, kakšne vrste del opravljajo ter kdo jih imenuje oziroma razporedi.

Višji upravni delavci so imenovani za pomoč pri vodenju in usklajevanju dela v upravnih organih in v upravnih enotah, za vodenje organizacijskih enot na širših delovnih področjih upravnega organa, za vodenje upravnih enot in za opravljanje najzahtevnejših in specializiranih nalog. Višje upravne delavce imenuje Vlada Republike Slovenije na predlog predstojnika, imeti morajo pridobljeno univerzitetno izobrazbo ali končano visoko strokovno šolo, če ni enakega programa za pridobitev univerzitetne izobrazbe. Za svoje delo so višji upravni delavci neposredno odgovorni predstojniku upravnega organa oziroma vodji organizacijske enote.

Upravni delavci so imenovani za opravljanje strokovnih del, s katerimi se na delovnem področju upravnega organa zagotavlja izvajanje upravnih funkcij. Upravnega delavca imenuje v naziv, ki je za ustrezna delovna mesta predpisan v sistemizaciji delovnih mest, predstojnik upravnega organa. Upravni delavec je za svoje delo odgovoren vodji organizacijske enote in predstojniku upravnega organa.

Strokovno-tehnični delavci opravljajo tista dela, s katerimi se zagotavljajo splošne, tehnične in druge možnosti za delo. V delovno razmerje jih sprejme predstojnik upravnega organa oziroma višji upravni delavec, ki ga za to pooblasti predstojnik organa. Strokovno-tehnični delavci so za svoje delo odgovorni predstojniku oziroma vodji organizacijske enote.

### 3.3.2. Horizontalno napredovanje

Zakon o razmerjih plač omogoča javnim uslužbencem (ne pa tudi funkcionarjem) napredovanje v višji plačni razred istega naziva, kar pomeni, da javni uslužbenci ostanejo na istem delovnem mestu, osebni dohodek pa se jim poveča. Zaposleni praviloma napredujejo vsaka tri leta, če izpolnjujejo predpisane pogoje. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi v svojem 8. členu našteva naslednje pogoje:

1. dodatna funkcionalna znanja,
2. interdisciplinarna usposobljenost delavca za opravljanje del na različnih delovnih mestih v okviru poklica,
3. samostojnost in zanesljivost pri delu,
4. ustvarjalnost in
5. nadpovprečna delovna uspešnost, izkazana v daljšem času.

Posamezni kriteriji v okviru predpisanih pogojev se ovrednotijo s točkami oziroma s pisno oceno. Kandidat za napredovanje mora zbrati določeno število točk, da lahko napreduje v višji plačni razred, in sicer zaposleni v tarifni skupini I do V 50 točk, v tarifni skupini VI 75 točk in v tarifni skupini VII do IX 100 točk. Točke lahko zberejo z dodatnimi funkcionalnimi znanji (npr. visokošolska diploma prinese 100 točk, seminar od 5 točk naprej), z interdisciplinarno usposobljenostjo (npr. članstvo v medresorski delovni skupini za izvedbo določene naloge prinese 15 točk), s samostojnostjo in zanesljivostjo pri delu (npr. samostojno opravljanje dela, brez strokovne pomoči in brez potrebe po preverjanju tega dela, prinese 25 točk), z ustvarjalnostjo (npr. vodenje seminarja ali strokovnega posveta znotraj organa prinese 20 točk) in tako naprej. Napreduje torej tisti zaposleni, ki zbere določeno število točk in je vsaj povprečno uspešen.

Menim, da je pri zaposlenih velik interes za usposabljanje in izpopolnjevanje prav zaradi točk, ki jih prinese. Edina omejitev napredovanja v višji plačni razred je število možnih napredovanj (število plačnih razredov) in število točk, ki jih večina zaposlenih zbere brez večjega problema. Prav iz tega razloga velika večina zaposlenih napreduje redno vsaka 3 leta, saj to napredovanje, imenovano tudi **horizontalno napredovanje**, ni odvisno od praznega delovnega mesta, ampak le od izpolnjevanja pogojev.

Zaposleni lahko napreduje praviloma vsaka tri leta. To je redno napredovanje, poznamo pa tudi izjemno in pospešeno napredovanje. 15. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi določa, da lahko izjemoma napreduje zaposleni, ki za najmanj 100% preseže skupno število točk, potrebnih za napredovanje za en plačni razred, in je nadpovprečno delovno uspešen:

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

Pri horizontalnem napredovanju bi opozorila, da je v državni upravi težko postaviti pogoje za napredovanje. Prisotna je vrednostna sodba oziroma lastna presoja predstojnika, kot je to značilno za ostale oblike nagrajevanja. Hkrati pa je iz prej opisanih pogojev razvidno, da se v veliki meri upoštevajo različni formalni dokazi o usposobljenosti uslužbencev, premalo pa njihovo dejansko delo.

### **3.3.2.1. Prve razporeditve in prva zaposlitev v državni upravi**

Prve razporeditve delavcev v državni upravi v skladu z določili Zakona o razmerjih plač ter Pravilnika o napredovanju zaposlenih v državni upravi so bile opravljene aprila 1994, to je z dnem uveljavitve pravilnika. Postopek je bil poenostavljen, saj je preveč slonel na delovni dobi in premalo upošteval druge predpisane kriterije za napredovanje. Napredovala je velika večina zaposlenih, in sicer za najvišje možno število plačnih razredov. Prav tako po podatkih analize izvajanja Zakona o razmerjih plač je pri prvih razporeditvah po uveljavitvi zakona napredovalo nekaj več kot 77% vseh delavcev, v nekaterih dejavnostih javnega sektorja pa celo vsi zaposleni. Ker so razmerja v osnovnih plačah ostala nespremenjena, se zadovoljstvo delavcev ni nič povečalo, sistem napredovanja pa se je izjalovil v vsesplošno napredovanje in povečanje plač brez prave in utemeljene osnove. (glej Peček 2001: 65 do 67)

Pravilnik določa, da se ob prvi zaposlitvi v državni upravi zaposlenega praviloma uvrsti v plačni razred, v katerega je uvrščen količnik za določitev osnovne plače delovnega mesta, razen če izpolnjuje pogoje za uvrstitev v višji plačni razred. Pripravnik se po

končanem pripravništvu in opravljenem strokovnem izpitu uvrsti v plačni razred, v katerega je uvrščen količnik za določitev osnovne plače delovnega mesta, za katero je sklenil delovno razmerje.

### 3.3.3. Nepravilnosti uporabe sedanjega sistema napredovanja

Računsko sodišče ugotavlja nepravilnosti v sistemu napredovanja, kritike pa se nanašajo predvsem na vertikalno napredovanje.

Ena nepravilnost je, da ministrstva zaposlujejo in razporejajo delavce na nesistemizirana delovna mesta ali pa jih razporejajo na delovna mesta, za katera ne izpolnjujejo pogojev. (glej Vuković 2002: 3)

Med pogoji, ki jih zaposleni največkrat ne izpolnjujejo, sta zahtevana stopnja izobrazbe za zasedbo določenega delovna mesta in delovna doba, ki je potrebna za zasedbo določenega delovna mesta. Predvsem drugi pogoj je pereč za mlade strokovnjake, ki jih ministrstva želijo zadržati. Na te očitke je odgovarjal generalni sekretar vlade Mirko Bandelj.

*Zato razmišljajo o dodatnih merilih, ki bi omogočila hitrejše napredovanje tistim delavcem, ki bi jih na nekem ministrstvu oziroma vladni službi na vsak način želeli obdržati. Pojavlja se namreč problem, kako v državni upravi zadržati ljudi, po katerih so velike potrebe in bi bili v drugih službah precej bolje plačani. Ob tem je izpostavil strokovnjake v službi za evropske zadeve, pa strokovnjake za informatiko... Neto plača državnega podsekretarja se namreč giblje od 280.000 do 330.000 tolarjev, svetovalci vlade pa prejmejo od 250 tisočakov do 300 tisočakov. (Roglič, 2002:3)*

Računsko sodišče opozarja tudi na nepravilno uporabo 65. člena Zakona o delavcih v državnih organih. V praksi se na ta način določi količnik predvsem tistim zaposlenim, ki ne izpolnjujejo pogoja glede zahtevane stopnje izobrazbe.

*Določba se tudi nepravilno uporablja v primerih vertikalnega napredovanja višjega upravnega delavca, ko lahko pride do situacije, da bi imel delavec z napredovanjem na višje bolj zahtevno delovno mesto celo nižjo plačo. Kljub temu, da vemo, da se višji količnik ne sme nanašati na konkretnega delavca, temveč na delovno mesto kot je določeno v zakonu, se v teh primerih tudi določi višji količnik po 65. členu zakona. (Peček, 2001:54)*

Računsko sodišče ugotavlja, da je navedeni člen velikokrat uporabljen in ne le izjemoma.

*Računsko sodišče med drugim opozarja na zlorabe zakona o delavcih v državnih organih, na podlagi katerega se lahko določi višji količnik za delovna mesta, ki zahtevajo specifična strokovna znanja in posebno izurjenost, oziroma za delovna mesta, ki jih je potrebno nujno zasesti zaradi nemotenega in učinkovitega delovanja države. Vlada bi višje količnike lahko za takšna delovna mesta določila le izjemoma.*

*Vendar pa so revizorji ugotovili, da delovna mesta, za katera je določen višji količnik, predstavljajo od osem do 34 odstotkov vseh delovnih mest na ministrstvih. (Vuković, 2002:3)*

### **3.4. Napredovanje v slovenski državni upravi – bodoča ureditev**

#### 3.4.1. Reforma sistema

V tem poglavju bi rada pojasnila, zakaj je potrebna reforma in kako bo vplivala na proučevano področje.

»Približevanje sodobni javni upravi je ključni cilj reforme slovenske uprave in njene preobrazbe v evropsko primerljiv sistem. Pomemben del reforme zajema personalni vidik, ki se kaže skozi pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja nosilcev izvajanja njenih nalog. Personalni vidik je ključnega pomena za doseganje ciljev vsake organizacije in tudi v slovenski javni upravi dobiva vse pomembnejšo vlogo.« (Haček, 2002:141)

Med cilji reforme sistema javnih uslužbencev, bi poudarila naslednje:

- ločiti opravljanje javnih nalog od spremljajočih dejavnosti,
- uvesti elemente kariernega sistema,
- prek sistema izbire, usposabljanja in izpopolnjevanja, napredovanja in nagrajevanja zagotoviti večjo strokovnost uprave...

Menim, da je cilj reforme tudi poenotiti in zmanjšati število predpisov na proučevanem področju. V letu 2002 so bili sprejeti štiri zakoni, ki bolj ali manj posegajo v tematiko, ki jo obravnavam v tej nalogi. Prvi je bil sprejet Zakon o delovnih razmerjih (Ur. list RS, št. 42/2002), ki ne posega na področje napredovanja, ampak določa, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa. To posredno vpliva tudi na napredovanje. Drugi je Zakon o državni upravi, ki določa nekatere organizacijske spremembe, kot na primer, da je lahko v ministrstvu samo en državni sekretar. Ta predpis ne vpliva neposredno na napredovanje. Zakona, ki vplivata neposredno na napredovanje sta Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Prvi predpis obravnava napredovanje v višji naziv, drugi pa napredovanje v višji plačni razred. Obe vrsti napredovanja bom pojasnila v naslednjih dveh poglavjih.



### 3.4.2. Vertikalno napredovanje

Zakon o javnih uslužbencih prinaša veliko novosti. V tem poglavju bom pojasnila samo tiste novosti, ki vplivajo na napredovanje.

Zakon deli javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti na uradnike in strokovno tehnične javne uslužbence. Uradniki opravljajo javne naloge oziroma zahtevnejša spremljajoča dela, ki zahtevajo poznavanje javnih nalog organa, strokovno tehnični javni delavci opravljajo druga spremljajoča dela. Uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovna mesta se razvrščajo glede na zahtevnost delovnega mesta, ki se ravna po zahtevnosti dela in zahtevnosti pogojev za opravljeno delo ter glede na druge okoliščine delovnih razmer. Delo na posameznih uradniških delovnih mestih in položajih se praviloma lahko opravlja v treh nazivih. Zakon opredeljuje položaj kot uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu.

Uradnik izvršuje javne naloge v nazivu. Nazivi se razporedijo v šestnajst stopenj, in sicer:

- 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**.

V višji naziv lahko napreduje samo uradnik, ostali lahko napredujejo samo v višji plačni razred. 119. člen zakona določa pogoje za napredovanje, in sicer lahko uradnik napreduje, če :

1. izpolnjuje predpisane pogoje za imenovanje v višji naziv;
2. se delo na uradniškem delovnem mestu, na katerem dela, lahko opravlja tudi v višjem nazivu;
3. opravlja vse obveznosti usposabljanja po programu;
4. je bil ocenjen z oceno, predpisano za napredovanje,
5. ni bil disciplinsko kaznovan.

Napredovanje je povezano z oceno, tisti, ki bodo ocenjeni z oceno "odlično" bodo lahko hitreje napredovali od tistih, ki bodo ocenjeni z oceno "dobro". Zakon določa napredovanje glede na ocene in tudi izjeme, ki bodo možne. Uradnik torej praviloma napreduje v neposredno višji naziv, izjemoma tudi za več, če napreduje na zahtevnejše delovno mesto, na katerem se lahko naloge opravljajo le v višjem nazivu.

Med disciplinskimi ukrepi zakon našteva tudi razrešitev naziva in imenovanje v eno stopnjo nižji naziv. Uradnik bo lahko razrešen iz naziva in imenovan v drugi naziv tudi v primeru ugotovitve njegove nesposobnosti.

### 3.4.2.1. Prevedba v nove uradniške nazive

Na podlagi tega zakona se bodo javni uslužbenci razporedili na delovna mesta v skladu z novo sprejeto sistemizacijo. Nazivi višjih upravnih delavcev in upravnih delavcev v organih, upravah lokalnih skupnosti in pravosodnih organih se bodo do januarja 2004 prevedli v nove uradniške nazive glede na izhodiščne količnike za določitev osnovne plače, določene v zakonu oziroma podzakonskem predpisu, in sicer na naslednji način:

- nazivi s količnikom 6,36 in več v naziv sekretar;
- nazivi s količnikom 5,31 do 6,35 v naziv podsekretar;
- nazivi s količnikom 4,81 do 5,30 v naziv višji svetovalec I;
- nazivi s količnikom 4,41 do 4,80 v naziv višji svetovalec II;
- nazivi s količnikom 4,01 do 4,40 v naziv višji svetovalec III;
- nazivi s količnikom 3,61 do 4,00 v naziv svetovalec I;
- nazivi s količnikom 3,31 do 3,60 v naziv svetovalec II;
- nazivi s količnikom 3,01 do 3,30 v naziv svetovalec III;
- nazivi s količnikom 2,81 do 3,00 v naziv višji referent I;
- nazivi s količnikom 2,66 do 2,80 v naziv višji referent II;
- nazivi s količnikom 2,51 do 2,65 v naziv višji referent III;
- nazivi s količnikom 2,41 do 2,50 v naziv referent I;
- nazivi s količnikom 2,31 do 2,40 v naziv referent II;
- nazivi s količnikom 2,11 do 2,30 v naziv referent III;
- nazivi s količnikom 2,01 do 2,10 v naziv referent IV;
- nazivi s količnikom 1,81 do 2,00 v začasni naziv sodelavec I;
- nazivi s količnikom 1,80 v začasni naziv sodelavec II.

Uradniki bodo obdržali količnike za določitev osnovne plače, pridobljene z napredovanjem v skladu z Zakonom o razmerjih plač, če bodo ti višji od novo določenega količnika.

### 3.4.3. Horizontalno napredovanje

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki bo v veljavi januarja 2004, ureja napredovanje v višji plačni razred. Plačni razred po tem zakonu je del plačne lestvice, ki ima vrednost izraženo v tolarskem znesku.

Če je možno napredovanje v višji naziv, lahko javni uslužbenci napredujejo za največ pet plačnih razredov, kjer pa ni možno napredovanje v višji naziv, lahko na delovnem mestu napredujejo za največ deset plačnih razredov.

Ob izpolnjevanju vseh pogojev je možno napredovati v višji plačni razred vsaka tri leta, in le izjemoma za največ dva plačna razreda. Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na:

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Po uveljavitvi predpisov in kolektivnih pogodb (še niso sprejete), usklajenih s tem zakonom, bodo javni uslužbenci in funkcionarji razvrščeni v plačne razrede skladno s temi predpisi.

Po uveljavitvi zakona bodo javni uslužbenci lahko napredovali samo za razliko med številom plačnih razredov, v katere se je mogoče uvrstiti z napredovanjem po tem zakonu in številom že doseženih plačnih razredov na podlagi predpisov, ki se uporabljajo do začetka uporabe tega zakona.

## **4. RAZISKAVA**

### ***4.1. Namen raziskave***

Namen raziskave je empirično potrditi oziroma zavrniti hipoteze o vertikalnem napredovanju državnih uslužbencev. Te hipoteze so:

- čim večje so dejanske možnosti, tem bolj so posamezniki motivirani, da napredujejo,
- zaposleni imajo negativno mnenje do obstoječega sistema napredovanja,
- izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe vpliva na vertikalno napredovanje,
- usposabljanje in izpopolnjevanje ne vplivata na vertikalno napredovanje.

Z raziskavo sem želela priti tudi do drugih ugotovitev, zato sem ugotavljala razlike po spolu, starosti, letih delovne dobe v MORS in kategorijah zaposlenih glede na postavljene hipoteze ali morebitne nove hipoteze.

Raziskava je usmerjena na vertikalno napredovanje. Spremenljivke, ki vplivajo na vertikalno napredovanje v raziskavi so: motivacija za napredovanje, mnenje zaposlenih o sistemu napredovanja, izobraževanje ter usposabljanje in izpopolnjevanje. Te spremenljivke so razvidne že iz samih hipotez. Dodatno sem določila tudi sociodemografske spremenljivke (spol, starost, leta delovne dobe v MORS in kategorije anketirancev) ter tudi spremenljivko napredovanje anketirancev. Tako bom dobljene podatke primerjala po sociodemografskih spremenljivkah in tudi primerjala z dejanskim napredovanjem anketirancev.

### ***4.2. Pristop k raziskavi***

Raziskava temelji na podatkih, dobljenih s pomočjo vprašalnika (priloga 1), ki sem ga dostavila delavcem dveh naključno izbranih organizacijskih enot Ministrstva za obrambo. Vprašalnik je bil dostavljen vsem delavcem izbranih organizacijskih enot, saj sem z vprašalnikom skušala zajeti vse kategorije delavcev. Na vprašalnik je odgovorila velika večina zaposlenih, ki je prejela vprašalnik, izjema so bili le službeno odsotni delavci in delavci, ki so na daljših bolniških dopustih.

Vzorec je bil relativno majhen. Za takšen vzorec sem se odločila, ker bi bilo težko dobiti podatke o vseh zaposlenih v ministrstvu ali opraviti širšo raziskavo, zato sem raziskavo zožila na dve naključno izbrani organizacijski enoti.

Pri pripravi vprašalnika sem sledila namenu raziskave in tipu informacij, ki jih potrebujem. Vprašalnik sem razdelila na štiri dele, in sicer prvi del obsega sociodemografske podatke anketirancev (spol, starost, izobrazba, delovna doba, naziv delovnega mesta, kategorija uslužbencev), v drugem delu vprašalnika sem oblikovala vprašanja o motivaciji in sistemu napredovanja, s katerimi sem preverila prvo in drugo hipotezo, v tretjem delu vprašalnika sem oblikovala vprašanja o izobraževanju in usposabljanju anketirancev, s katerimi sem preverila tretjo in četrto hipotezo, v četrtem delu sem zbrala pripombe, predloge in mnenja anketirancev o napredovanju na zahtevnejše delovno mesto.

V vprašalniku je 28 enostavnih vprašanj. Pri večini vprašanj je bilo potrebno obkrožiti en ali več ustreznih odgovorov, pri nekaterih pa še kaj dopisati na črto.

Za obdelavo zbranih podatkov sem uporabila računalniško orodje Microsoft Excel.

Pri pojasnjevanju rezultatov raziskave bom uporabljene izraze zapisovala v moški slovnični obliki in veljajo kot nevtralni za moške in ženske.

### 4.3. Rezultati raziskave

#### 4.3.1. Struktura vzorca

Tabela 1: Struktura vzorca

	Spol		Skupaj	
	Ženski	Moški	Število/delež (%)	
<b>Starost v letih</b>				
do 29	2	1	3	9.4
30 do 39	8	4	12	37.5
40 in več	5	12	17	53.1
<b>Delovna doba v MORS v letih</b>				
do 5	2	1	3	9.4
6 do 9	1	3	4	12.5
10 do 19	9	10	19	59.4
20 in več	3	3	6	18.7
<b>Izobrazba</b>				
osnovna in srednja	4	0	4	12.5
višja	3	4	7	21.9
visoka	4	1	5	15.6
univerzitetna in več	4	12	16	50.0
<b>Kategorija uslužbencev</b>				
strokovno-teh. delavec	5	0	5	15.6
upravni delavec	4	6	10	31.2
višji upravni delavec	5	11	16	50.0
ni podatka	1	0	1	3.2
<b>SKUPAJ</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

V raziskavi je sodelovalo 32 anketirancev, in sicer 15 žensk in 17 moških. Povprečno so ženske mlajše od moških in imajo tudi manj delovne dobe v MORS. Moški so boljše izobraženi, saj jih ima kar 12 univerzitetno izobrazbo in več ter imajo boljši položaj. 11 moških iz anketirane populacije ima status višjega upravnega delavca, nihče pa nima statusa strokovno tehničnega delavca.

Na vprašanja je odgovarjal en državni podsekretar, en podsekretar, pet pomočnikov ministra, dva svetovalca ministra, sedem višjih svetovalcev, sedem svetovalcev I., en svetovalac II., dva referenta I., en strokovni sodelavec, dva administrativna sodelavca (od tega je enemu določen količnik po 65. členu zakona o delavcih v državnih organih), iz treh odgovorov pa ni bilo moč sklepati naziva.

Na splošno v vzorcu prevladujejo starejši od 40 let, z 10 do 19 let delovne dobe v MORS, ki imajo univerzitetno izobrazbo in več in imajo status višjega upravnega delavca.

#### 4.3.2. Mnenja o sedanjem in bodočem sistemu vertikalnega napredovanja

Z odgovori na vprašanja iz drugega dela vprašalnika želim preveriti prvi dve hipotezi. Vprašanja se nanašajo na prizadevanje za izpolnitev pogojev za napredovanje, na možnosti za napredovanje, na želje za napredovanje, na poznavanje sedanjih in bodočih predpisov, ki opredeljujejo napredovanje ter na mnenje anketirancev o tem, ali sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje.

Pri odgovorih na vprašanja iz naslednje tabele sem uporabila Likertovo lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo slabo, 2 slabo, 3 srednje, 4 dobro in 5 zelo dobro. Nekateri anketiranci na določena vprašanja sploh niso odgovorili, zato jih nisem mogla uvrstiti v nobeno dano kategorijo, ampak sem jih prikazala ločeno (ni odg.). Za vsako od vprašanj sem izračunala tehtano aritmetično sredino.

Tabela 2: Število odgovorov in tehtane aritmetične sredine v zvezi s sistemom napredovanja

<b>Vprašanja:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5.</b>	<b>ni odg.</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
V kolikšni meri si prizadevati izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?	1	4	5	15	6	1	3.68
Kako bi ocenili, kakšne so vaše možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?	3	7	13	6	1	2	2.83
V kolikšni meri si želite napredovati na zahtevnejše delovno mesto?	3	2	6	14	4	3	3.48
Kako bi ocenili vaše poznavanje sedanjih predpisov o napredovanju?	0	3	12	15	1	1	3.45
Menite, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje?	3	3	10	15	0	1	3.19
Kako bi ocenili poznavanje bodočih predpisov o napredovanju?	4	7	11	10	0	0	2.84

V raziskavi sem domnevala, da čim večje so dejanske možnosti, bolj so posamezniki motivirani, da napredujejo. Predvidevala sem tudi, da posamezniki želijo napredovati.

Na vprašanje: V kolikšni meri si prizadevate izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, je 15 anketirancev ali 49.9% odgovorilo, da si prizadevajo za napredovanje in 6 (18.7%) da si zelo prizadevajo. 15.6% anketirancev si ne prizadevajo niti se prizadeva in prav takšen odstotek je odgovoril, da si sploh ne prizadeva oziroma, da si ne prizadeva. Večina anketirancev si torej prizadeva izpolniti pogoje za



napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. V povprečju so odgovorili, da si prizadevajo izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto.

Podobne rezultate sem dobila na vprašanje: V kolikšni meri si želite napredovati na zahtevnejše delovno mesto. 40.7% anketirancev je odgovorilo, da si želijo napredovati in 12.5% da si zelo želijo napredovati. 18.7% je vseeno in le 15.6% anketirancev se je odločilo za negativni odgovor (si ne želijo oziroma si sploh ne želijo napredovanja). V povprečju so odgovorili, da jim je vseeno (tehtana aritmetična sredina je 3.48).

Na vprašanje o lastnih možnostih za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, 40.6% anketirancev meni, da imajo slabe in dobre možnosti za napredovanje. 31.2% jih je mnenja, da imajo slabe oziroma zelo slabe možnosti za napredovanje, 21.9% pa da imajo dobre oziroma zelo dobre možnosti. V povprečju so odgovorili, da nimajo niti slabih niti dobrih možnosti za napredovanje.

Iz navedene tabele in izračunov tehtane aritmetične sredine ne morem potrditi niti zavrniti prve hipoteze. Zato sem v nadaljevanju primerjala frekvenčne distribucije. V kontingenčnih tabelah sem primerjala odgovore na vprašanja iz druge tabele, in sicer tako, da sem združila odgovore pod 1 in 2 v eno rubriko, odgovore pod 3 sem pustila samostojne ter združila odgovore pod 4 in 5. Iz zgoraj opisane Likertove lestvice je razvidno, da prva rubrika pomeni slabo, druga srednje in tretja dobro. Iz posameznih tabel sem izločila tiste anketirance, ki niso izrazili svojega mnenja na eno ali obe primerjani vprašanji v posameznih tabelah.

V kontingenčni tabeli, ki primerja možnosti in prizadevanje za napredovanje, sem izločila tri anketirance, ki niso izrazili svojega mnenja.

Tabela 3: Kontingenčna tabela možnosti/prizadevanje za napredovanje

		Možnosti za napredovanje			
		Slabe	Srednje	Dobre	Skupaj
Prizadevanje za napredovanje	Si ne prizadevam	4	1	0	5
	Vseeno mi je	2	2	1	5
	Prizadevam se	3	10	6	19
	Skupaj	9	13	7	29

Iz tabele ni razvidna očitna povezava med možnostmi in prizadevanjem za napredovanje. Koeficient korelacije je 0.58, kar nam pove, da je korelacija med možnostmi in prizadevanji srednja. Zaradi majhnega vzorca ugotavljanje signifikantnosti ni bilo smiselno in tudi pri ostalih tabelah ni ugotovljena.

V nadaljevanju sem primerjala možnosti in želje za napredovanje. Trije anketiranci niso izrazili svojega mnenja na eno ali obe vprašanji, zato sem jih izločila iz tabele.

Tabela 4: Kontingenčna tabela možnosti/želje za napredovanje

		Možnosti za napredovanje			
		Slabe	Srednje	Dobre	Skupaj
Želje za napredovanje	Ne želim	3	1	1	5
	Vseeno mi je	1	5	0	6
	Želim si	5	7	6	18
	Skupaj	9	13	7	29

Tudi iz te tabele ni razvidna močna povezanost med odgovori na vprašanja o možnostih za napredovanje in odgovorih na vprašanje o željah za napredovanje.

V nadaljevanju sem primerjala dejansko napredovanje in prizadevanje za napredovanje. Pri dejanskem napredovanju sem določila tri rubrike. V prvi rubriki so tisti, ki sploh niso napredovali, v drugi so tisti, ki so napredovali od enkrat do trikrat in v tretji so tisti, ki so napredovali štirikrat in več. Število napredovanj posameznih anketirancev sem povzela iz 9. vprašanja vprašalnika, kjer so anketiranci našeli vse dosedanje nazive delovnih mest. Iz tabele sem izločila štiri anketirance, ki niso odgovorili na eno ali obe primerjani vprašanji.

Tabela 5: Kontingenčna tabela napredovanje/prizadevanje za napredovanje

		Dejansko napredovanje			
		Nič	Od enkrat do trikrat	Štirikrat in več	Skupaj
Prizadevanje za napredovanje	Si ne prizadevam	0	5	0	5
	Vseeno mi je	0	3	1	4
	Prizadevam se	6	12	1	19
	Skupaj	6	20	2	28

Tudi iz te tabele ni razvidna močna povezanost med dejanskim napredovanjem in prizadevanjem za napredovanje. Koeficient korelacije je  $-0.14$ , kar pomeni, da je korelacija med prizadevanjem in dejanskim napredovanjem negativna. To pomeni, da zaposleni, ki si bolj prizadevajo, v povprečju manj napredujejo in obratno. Vendar sorazmerno nizka vrednost korelacijskega količnika kaže, da je zelo nizka povezanost med znakoma.

Na osnovi opravljene analize zavračam hipotezo: čim večje so dejanske možnosti tem bolj so posamezniki motivirani, da napredujejo.

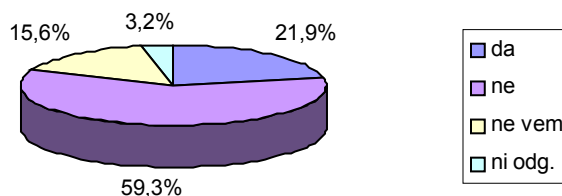
Z drugo hipotezo ugotavljam mnenje zaposlenih do obstoječega sistema napredovanja. Poznavanje sedanjih in bodočih predpisov, ki urejajo to področje in ustreznost sedanjih predpisov sem predstavila že v tabeli 2. Ugotovila sem, da so anketiranci v povprečju odgovorili, da niti dobro niti slabo ne poznajo sedanje predpise o napredovanju (tehtana aritmetična sredina je 3.48) in niti slabo niti dobro ne poznajo bodočih predpisov o napredovanju (tehtana aritmetična sredina je 2.84). Presenetil me je odgovor na vprašanje: Menite, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje, saj se je 15 (46.9%) anketirancev odločilo za odgovor dobro, 10 niti slabo niti dobro in le 6 anketirancev se je odločilo za odgovor slabo oziroma zelo slabo. V povprečju so tudi na to vprašanje odgovorili, da sedanji predpisi niti slabo niti dobro ne omogočajo delavcem ustreznega napredovanja.

V nadaljevanju sem prikazala odgovore na vprašanja o enakosti pogojev za napredovanje, o sposobnosti anketirancev za bolj zahtevno delo in o izpolnjevanju pogojev za bolj zahtevno delo. Te odgovore sem navedla v tabeli 6, kjer sem prikazala tudi deleže po posameznih odgovorih. Odgovor na vprašanje: Ali imajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enake možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, sem prikazala tudi v grafu.

Tabela 6: Število in deleži odgovorov na vprašanje o enakosti pogojev za napredovanje, o sposobnosti in o izpolnjevanju pogojev za zahtevnejše delovno mesto

Vprašanja:	Da		Ne		Ne vem		Ni odg.	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Ali imajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enake možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?	7	21.9	19	59.3	5	15.6	1	3.2
Ali menite, da ste sposobni opravljati bolj zahtevno delo kot ga opravljate sedaj?	27	84.3	3	9.3	1	3.2	1	3.2
Ali izpolnjujete pogoje za opravljanje zahtevnejšega dela?	21	65.6	10	31.2	1	3.2	0	0.0

Graf 1: Ali imajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enake možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?



Kljub temu, da so anketiranci v povprečju odgovorili, da sedanji predpisi niti ne omogočajo niti onemogočajo delavcem ustreznega napredovanja, si tu odgovori nasprotujejo. 59.3% zaposlenih je mnenja, da nimajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enakih možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Le 21.9% anketirancev je prepričanih, da imajo vsi enake pogoje, ostali pa so odgovorili z ne vem oziroma niso odgovorili. Pri tem vprašanju sem pri odgovoru "ne" dodala podvprašanje "zakaj". Na to podvprašanje je odgovorilo 15 anketirancev. Vsi so bolj ali manj opozarjali na neobjektivnost predpostavljenih in na njihovo voljo, skratka, da se napreduje "po obrazih" in ne glede na uspešno opravljanje dela. Dva anketiranca sta odgovorila, da niso enake možnosti za vse zato, ker ni dovolj sistemiziranih delovnih mest, na katera bi lahko napredovali. En anketiranec je odgovoril, da sami pogoji niso dovolj in bi morali bolj upoštevati samoiniciativnost in kreativnost.

Večina zaposlenih (84.3%) meni, da je sposobna opravljati bolj zahtevno delo, kot ga opravlja sedaj in 65.6% meni, da izpolnjuje pogoje za opravljanje bolj zahtevnega dela. Iz tega lahko le ponovno potrdim, da je v zaposlenih močna želja po napredovanju, ki se kaže v njihovih odgovorih, da se čutijo sposobne za opravljanje bolj zahtevnega dela (kar lahko razumem tudi kot preценitev sposobnosti) in da jih kar precejšen odstotek meni, da za napredovanje tudi izpolnjujejo pogoje.

Na podlagi ugotovljenega ne morem potrditi druge hipoteze niti je zavrniti. Druga hipoteza se nanaša na negativno mnenje zaposlenih do obstoječega sistema napredovanja. Anketiranci se niso opredelili za negativno mnenje do obstoječega

sistema napredovanja, saj so v povprečju izbrali srednjo možnost. Če primerjam ta odgovor z odgovorom na vprašanje: Kako bi ocenili vaše poznavanje sedanjih predpisov o napredovanju, lahko ugotovim, da so rezultati precej podobni. Anketiranci so v povprečju odgovorili, da sedanje predpise poznajo ali pa tudi ne. Glede na situacijo, ko se spreminja sedanja zakonodaja iz tega področja, sem v anketo vključila tudi vprašanje: Kako bi ocenili poznavanje bodočih predpisov o napredovanju? Ugotovila sem, da so v povprečju odgovorili podobno za sedanje predpise. Torej je to področje zanimivo za anketirance, da so ga začeli proučevati relativno kmalu po objavi v uradnem listu. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja ne bi mogli potrditi hipoteze, da imajo zaposleni negativen odnos do obstoječega sistema napredovanja.

Vendar je kar 59.3% anketirancev mnenja, da nimajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enakih možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Pod razlogi za ta odgovor največkrat navajajo, da je napredovanje preveč odvisno od volje nadrejenih in ne od uspešnega dela zaposlenih.

Iz navedenega ne morem potrditi niti zavrniti hipoteze o negativnem mnenju do obstoječega sistema napredovanja. Anketiranci so po eni strani ocenili obstoječi sistem napredovanja kot niti dober niti slab, po drugi strani pa se strinjajo, da nimajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enakih možnosti za napredovanje. Sklepam, da anketiranci ocenjujejo sistem napredovanja kot relativno dober, vendar jih moti neustrezno igrana vloga nadrejenih, predvsem to, da niso dovolj objektivni pri izbiri kandidatov za napredovanje.

Problem bi lahko rešili z metodo 360°. "Že samo ime pove, da je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov. Pri ocenjevanju dosežkov po tej metodi sodelujejo predpostavljeni manager, podrejeni in sodelavci. Ocenjevanje poteka podobno kot pri metodi od spodaj navzgor – na podlagi posebnih vprašalnikov." (Možina in drugi, 1998:235) Bistvo metode od spodaj navzgor je, da nadrejenega ocenjujejo podrejeni.

Odgovore na vprašanja iz tabele 2 (vprašanja iz vprašalnika pod zaporedno številko 7, 13, 14, 15, 16 in 17) sem primerjala po spolu, delovni dobi v MORS, starosti, izobrazbi in kategoriji delavcev zato, da bi ugotovila morebitne povezave med odgovori. Tabele so v prilogi 2.

Pri odgovorih na vprašanje: V kolikšni meri si prizadevate izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto sem ugotovila, da ni razlik po spolu. Tako ženske kot moški so povprečno odgovorili, da si prizadevajo za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Iz posameznih tehtanih aritmetičnih sredin lahko opazimo, da ni večjih razlik. Najbolj si prizadevajo za napredovanje stari od 30 do 39 let, z delovno dobo v MORS do 5 let, z visoko stopnjo strokovne izobrazbe in tisti, ki so višji upravni delavci.

Tudi na vprašanje glede možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto nisem opazila večjih razlik. Razvidno je, da moški bolje ocenjujejo svoje možnosti za napredovanje od žensk, prav tako mlajši bolje ocenjujejo svoje možnosti od starejših. V povprečju najbolje ocenjujejo svoje možnosti tisti z univerzitetno stopnjo izobrazbe in tisti, ki spadajo v kategorijo višjih upravnih delavcev.

V povprečju si ženske bolj želijo napredovati na zahtevnejše delovno mesto. Povprečno si najbolj si želijo napredovati mlajši (do 29 let), z manj delovne dobe v MORS, s srednjo ali visoko stopnjo strokovne izobrazbe. Pri kategoriji delavcev pa lahko opazimo, da si povprečno najbolj želijo napredovati tisti, ki spadajo v kategorijo strokovno tehničnih delavcev.

Pri poznavanju sedanjih predpisov o napredovanju lahko ugotovimo, da povprečno ženske dobro in da povprečno moški niti slabo niti dobro poznajo sedanje predpise. V povprečju najbolj poznajo predpise stari od 30 do 39 let, z manj delovno dobo, z visoko stopnjo izobrazbe in tisti, ki spadajo v kategorijo upravnih delavcev.

Na vprašanje o tem, ali sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje, so v povprečju ženske odgovorile bolj kritično. Ženske so povprečno odgovorile, da sedanji predpisi niti ne omogočajo niti onemogočajo delavcem ustrezno napredovanje, za razliko od moških, ki so v povprečju odgovorili, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje. V ostalih rubrikah ni večjih razlik, razen po kategoriji delavcev. Višji upravni delavci menijo, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje, za razliko od strokovno tehničnih in upravnih delavcev, ki so

povprečno odgovorili, da sedanji predpisi niti ne omogočajo niti omogočajo delavcem ustreznega napredovanja.

Pri vprašanju o poznavanju bodočih predpisov o napredovanju so anketirani v povprečju odgovorili, da niti slabo niti dobro poznajo bodoče predpise. Izpostavila bi le zaposlene s srednjo stopnjo izobrazbe in delavce, ki spadajo v kategorijo strokovno tehničnih delavcev, ki so povprečno odgovorili, da slabo poznajo bodoče predpise o napredovanju.

#### 4.3.3. Napredovanje anketirancev

V tem poglavju bom pojasnila rezultate glede napredovanja anketirancev. V sedmi tabeli sem prikazala število in odstotek anketirancev, ki so napredovali na zahtevnejše delovno mesto (prvo postavitev nisem štela za napredovanje), njihovo mnenje glede tega ali so sposobni opravljati bolj zahtevno delo in njihove odgovore na vprašanje ali izpolnjujejo pogoje za opravljanje zahtevnejšega dela.

Tabela 7: Napredovanje anketirancev, sposobnosti in izpolnjevanje pogojev za opravljanje zahtevnejšega dela

Vprašanja:	Da		Ne		Ni odg.	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Ali ste v času, ko ste zaposleni v državni upravi, napredovali na zahtevnejše delovno mesto?	26	81.2	6	18.8	0	0.0
Ali menite, da ste sposobni opravljati bolj zahtevno delo, kot ga opravljate sedaj?	27	84.4	3	9.4	2	6.2
Ali izpolnjujete pogoje za opravljanje zahtevnejšega dela?	21	65.6	10	31.3	1	3.1

26 anketirancev ali 81.2% je napredovalo. Odgovore na to vprašanje bom podrobneje prikazala v tabeli 9, in sicer glede na spol, delovno dobo, starost, izobrazbo in kategorijo zaposlenih. 27 anketirancev ali 84.4% meni, da so sposobni opravljati bolj zahtevno delo, kot ga opravljajo sedaj in 21 ali 65.6% jih meni, da izpolnjujejo pogoje za opravljanje bolj zahtevnega dela.

V tabeli 8 sem prikazala odgovore na vprašanje, kaj je bil vzrok njihovega zadnjega napredovanja. Na to vprašanje so odgovarjali samo tisti, ki so napredovali.



Tabela 8: Število izbranih odgovorov na vprašanje vzrokov napredovanja

Vzroki napredovanja	Število
ново pridobljena stopnja izobrazbe	5
ново pridobljena znanja z usposabljanjem	2
ново prosto delovno mesto	5
nova notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest	11
drugo	4

Največkrat je bil vzrok napredovanja nova notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest, novo prazno delovno mesto, novo pridobljena stopnja izobrazbe. Na zadnjem mestu so novo pridobljena znanja z usposabljanjem. Anketiranci so imeli tudi možnost dopisati kaj, kar ni bilo naštetu v odgovoru. Na novo so našteli sposobnosti, izkušnje in delovno uspešnost.

V tabeli 9 sem prikazala napredovanje anketirancev. Iz raziskave je razvidno, da so napredovali tako moški kot ženske, vendar so moški napredovali večkrat. Podatke sem primerjala tudi po delovni dobi in sem ugotovila, da večkrat napredujejo tisti, ki so dalj časa zaposleni. Do podobnih rezultatov sem prišla tudi, ko sem primerjala napredovanje in starost, saj so največkrat napredovali starejši (40 let in več), najmanj pa tisti do 29. leta. Ko sem primerjala rezultate s stopnjo izobrazbe, sem ugotovila, da največkrat napredujejo tisti z univerzitetno izobrazbo in več, kajti ti imajo največ možnosti za napredovanje, saj imajo hierarhično največ nadrejenih delovnih mest, na katera lahko napredujejo. Zaposleni z visoko strokovno izobrazbo napreduje manj od tistih z univerzitetno. Po eni strani moramo upoštevati, da gre za zaposlene, ki so pred kratkim ali le pred nekaj leti dosegli to stopnjo izobrazbe (prej je ni bilo), po drugi strani pa so bili verjetno razporejeni na delovna mesta, za katera se je takrat zahtevala univerzitetna stopnja izobrazbe in niso izpolnjevali formalnih pogojev za napredovanje. Poseben problem je z zaposlenimi, ki imajo višjo stopnjo strokovne izobrazbe. Večina je razporejena na delovna mesta, za katera je potrebna visoka stopnja izobrazbe. Torej, formalno ne izpolnjujejo pogojev za napredovanje in so motivirani za izobraževanje, kar je pogoj, da obdržijo delovno mesto (razen izjem) in da napredujejo.

Tabela 9 : Napredovanje anketirancev

<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Ali ste v času, ko ste zaposleni v MORS, napredovali?				
Da	12	14		
Ne	3	3		
Kolikokrat ste napredovali?				
Enkrat	3	3		
Dvakrat	4	2		
Trikrat	4	5		
Štirikrat in več		2		
Ni navedeno kolikokrat	1	2		
<b>Leta starosti</b>	<b>Do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Ali ste v času, ko ste zaposleni v MORS, napredovali?				
Da	0	9	17	
Ne	3	3	0	
Kolikokrat ste napredovali?				
Enkrat	0	3	3	
Dvakrat	0	3	3	
Trikrat	0	3	6	
Štirikrat in več	0	0	2	
Ni navedeno kolikokrat	0	0	3	
<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6- 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Ali ste v času, ko ste zaposleni v MORS, napredovali?				
Da	0	1	19	6
Ne	3	3	0	0
Kolikokrat ste napredovali?				
Enkrat	0	0	5	1
Dvakrat	0	0	6	0
Trikrat	0	1	6	2
Štirikrat in več	0	0	1	1
Ni navedeno kolikokrat	0	0	1	2
<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Ali ste v času, ko ste zaposleni v MORS, napredovali?				
Da	3	5	5	13
Ne	1	2	0	3
Kolikokrat ste napredovali?				
Enkrat	1	2	1	2
Dvakrat	1	1	2	2
Trikrat	1	2	1	5
Štirikrat in več	0	0	0	2
Ni navedeno kolikokrat	0	0	1	2
<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Ali ste v času, ko ste zaposleni v MORS, napredovali?				
Da	4	5	16	1
Ne	1	5	0	0
Kolikokrat ste napredovali?				
Enkrat	1	3	2	0
Dvakrat	1	1	4	0
Trikrat	2	1	6	0
Štirikrat in več	0	0	2	0
Ni navedeno kolikokrat	0	0	2	1

#### 4.3.4. Izobraževanje zaposlenih

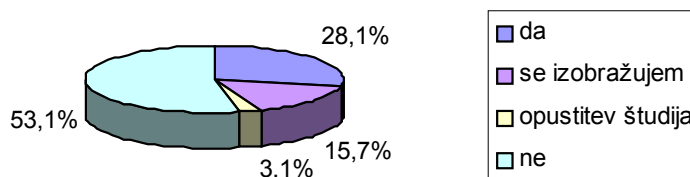
Moja tretja hipoteza je, da izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe vpliva na vertikalno napredovanje. S tem ni mišljeno splošno razmerje med izobraževanjem in vertikalnim napredovanjem, ampak razmerje med zaposlenimi, ki so v času zaposlitve v državni upravi pridobili višjo stopnjo izobrazbe (od delu ali iz dela) in njihovim napredovanjem.

V tabeli in grafu bom prikazala kolikšen del anketirancev je dosegel višjo stopnjo izobrazbe, se izobražuje, se je izobraževal, vendar študija ni uspešno končal in kolikšen del se jih v času zaposlitve v državni upravi ni izobraževal.

Tabela 10: Število in delež zaposlenih, ki so se izobraževali oziroma se izobražujejo

Vprašanje:	Da		Se izobražujem.		Opustitev študija		Ne	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Ali ste v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dosegli višjo stopnjo izobrazbe?	9	28.1	5	15.7	1	3.1	17	53.1

Graf 2: Ali se v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dosegli višjo stopnjo izobrazbe?



Iz tabele 10 je razvidno, da je 28.1% anketirancev doseglo višjo stopnjo izobrazbe v času, ko so zaposleni v državni upravi in da se jih 15.7% trenutno izobražuje.

S tabelo 11 želim ugotoviti oziroma potrditi hipotezo, da izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe vpliva na vertikalno napredovanje. Kot je iz tabele 10 razvidno, je 9 anketirancev doseglo višjo stopnjo izobrazbe. V naslednji tabeli želim prikazati, kakšne so bile posledice novo pridobljene stopnje izobrazbe, in sicer tako, da bom pri vsaki posledici prikazala, koliko od teh devetih je izbralo to posledico. Vsak je imel možnost izbrati več odgovorov.

Tabela 11: Posledice novo dosežene stopnje izobrazbe

Posledice novo dosežene stopnje izobrazbe	Število	%
napredovanje na zahtevnejše delovno mesto	6	66.6
napredovanje v višji plačilni razred	3	33.3
izpolnitev pogojev za doseganje delovno mesto	1	11.1
nič se ni zgodilo	1	11.1

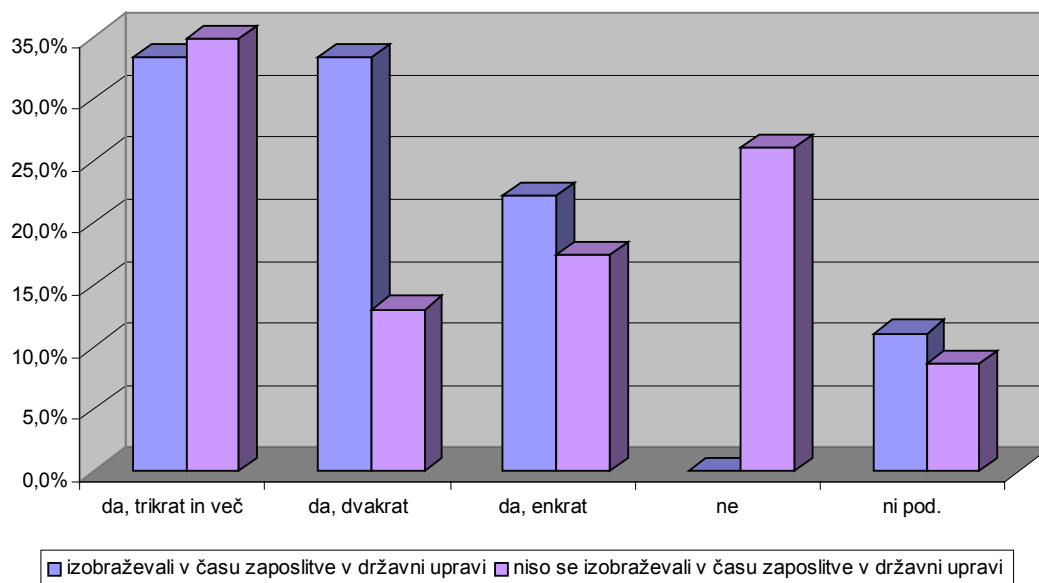
Iz rezultatov je razvidno, da je šest od devetih anketirancev, ki so dosegli višji stopnjo izobrazbe kot posledico navedlo napredovanje na zahtevnejše delovno mesto.

V tabeli 12 sem primerjala število napredovanj tistih, ki so v času zaposlitve v državni upravi dosegli višjo stopnjo izobrazbe in število napredovanj tistih, ki tega niso storili. Razmerje sem prikazala tudi grafično.

Tabela 12: Primerjava števila napredovanj glede na novo doseženo stopnjo izobrazbe

		napredovali					
dosegli višjo stopnjo izobrazbe		da, trikrat in več	da, dvakrat	da, enkrat	ne	ni pod.	Skupaj:
	da	3	3	2	0	1	9
	ne	8	3	4	6	2	23
	Skupaj:	11	6	6	6	3	32

Graf 3: Primerjava števila napredovanj glede na novo doseženo stopnjo izobrazbe



Iz tabele in grafa je razvidno, da so večkrat napredovali tisti, ki so v času zaposlitve v državni upravi dosegli višjo stopnjo izobrazbe.

Ugotavljam, da je hipoteza potrjena. Izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe, ki so ga uspešno končali zaposleni v času zaposlitve v državni upravi, vpliva na vertikalno napredovanje.

Omenila bi tudi, da je vseh devet v vprašalniku navedlo, da so se za izobraževanje odločili na lastno pobudo, sedmim je delodajalec nudil financiranje študija in izrabo študijskega dopusta, kadar so hoteli in da bi se vseh devet ponovno odločilo za izobraževanje, če bi imeli možnost. Eden od njih je tudi pripisal, da delodajalec le povrne stroške študija po končanem študiju in ne financira študija. Tudi to možnost sem upoštevala kot financiranje študija.

#### 4.3.5. Usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih

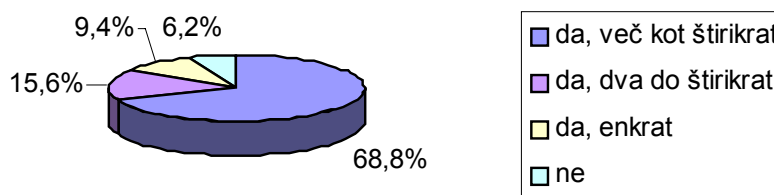
V tem delu bom preverila četrto hipotezo, da usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih ne vpliva na vertikalno napredovanje. Menim torej, da ne vpliva na napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, je pa izredno pomembno za horizontalno napredovanje oziroma napredovanje v višji plačni razred.

V tabeli 13 bom najprej prikazala, koliko anketirancev se je usposabljalalo in izpopolnjevalo v času, ko so zaposleni v državni upravi. Določila sem štiri možnosti, in sicer da so se usposabljali več kot štirikrat, dva do štirikrat, enkrat ali da se niso nikoli usposabljali in izpopolnjevali

Tabela 13: Število in delež usposabljanja in izpopolnjevanja

Vprašanje:	da, več kot štirikrat		da, dva do štirikrat		da, enkrat		ne	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Ali ste se v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dodatno usposabljali?	22	68.8	5	15.6	3	9.4	2	6.2

Graf 4: Ali ste se v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dodatno usposabljali?



Ugotovila sem, da se je 68.8% anketirancev usposabljalalo in izpopolnjevalo več kot štirikrat, 15.6% se je usposabljalalo in izpopolnjevalo dva do štirikrat in 9.4% enkrat. Dva anketiranca ali 6.2% vseh anketiranih se ni nikoli usposabljalalo in izpopolnjevalo v državni upravi.

Da bi lahko preverila hipotezo, moram podatke o usposabljanju in izpopolnjevanju primerjati s posledicami le-tega.

Že prej smo ugotovili, da se je trideset anketirancev usposabljalalo in izpopolnjevalo v času, ko so bili zaposleni v državni upravi. V tabeli 13 želim prikazati, kakšne so bile posledice usposabljanja in izpopolnjevanja, tako da bom pri vsaki posledici prikazala,

koliko od teh tridesetih je izbralo to posledico. Vsak je imel možnost izbrati več odgovorov.

Tabela 14: Posledice usposabljanja in izpopolnjevanja

Posledice usposabljanja	Število	%
napredovanje na zahtevnejše delovno mesto	3	10.0
napredovanje v višji plačni razred	10	33.3
izpolnitev pogojev za dosedanje delovno mesto	4	13.3
nič se ni zgodilo	14	46.6

Iz tabele je razvidno, da je večina anketirancev prepričana, da ni nobene posledice usposabljanja in izpopolnjevanja. Ta ugotovitev ne zadostuje za potrditev hipoteze, zato sem izračunala še koeficient korelacije.

Koeficient korelacije med usposabljanjem in napredovanjem je 0.12. Korelacija med usposabljanjem in napredovanjem je pozitivna, kar pomeni, da tisti, ki se več usposabljujejo tudi bolj napredujejo in obratno. Vendar sorazmerno nizka vrednost korelacijskega količnika kaže, da je zelo nizka povezanost med znakoma.

Na podlagi analize lahko potrdim hipotezo, da usposabljanje in izpopolnjevanje ne vplivata na vertikalno napredovanje.

Primerjala sem podatke o tem, kdo je dal pobudo za izpopolnjevanje in usposabljanje, kaj je pri tem nudil delodajalec in morebitno zavrnitev usposabljanja in izpopolnjevanja s strani delodajalca. Glede pobude za usposabljanje in izpopolnjevanje sem ugotovila, da je devet anketirancev odgovorilo, da je dal pobudo delodajalec, petnajst anketirancev, da so dali pobudo sami, ostali so izbrali oba odgovora. Večini (19 anketirancev) je delodajalec nudil financiranje usposabljanja in izvedbo le-tega med delovnim časom, osmim samo usposabljanje med delovnim časom in dvema samo financiranje usposabljanja. Menim, da anketiranci niso bili dovolj pozorni pri tem vprašanju in je delodajalec nudil tako financiranje usposabljanja kot tudi usposabljanje med delovnim časom. Na vprašanje, če so se kdaj želeli usposabljevati, pa delodajalec tega ni omogočil, je dvanajst anketirancev odgovorilo večkrat, trije enkrat, šestnajst nikoli in en anketiranec ni odgovoril na to vprašanje. Kot razlog zavrnitve usposabljanja

so anketiranci največkrat izbrali enega od naslednjih dveh odgovorov oziroma kombinacijo obeh:

- finančna sredstva (delodajalec ni imel predvidenih dovolj finančnih sredstev za usposabljanje),
- znanje, za katero so se anketiranci želeli usposablјati, ni predvideno v opisu del in nalog za njihovo delovno mesto.

#### 4.3.6. Ugotovitve raziskave

Z analizo raziskave sem potrdila dve hipotezi, eno sem zavrnila, drugo pa niti zavrnila niti potrdila. Splošne ugotovitve raziskave so, da izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe vpliva na vertikalno napredovanje, da usposabljanje in izpopolnjevanje ne vplivata na vertikalno napredovanje, da ni korelacije med dejanskimi možnostmi in motivacijo posameznikov in da zaposleni niso izrazili negativnega mnenja do obstoječega sistema napredovanja, vendar tudi niso izrazili pozitivnega mnenja do obstoječega sistema napredovanja.

Glavne ugotovitve raziskave bom predstavila na način, kot sem predstavila rezultate raziskave.

##### 4.3.6.1. Struktura vzorca

V vzorcu, ki je obsegal dve naključno izbrani organizacijski enoti MORS, so prevladovali starejši od 40 let, z 10 do 19 let delovne dobe v MORS, z univerzitetno stopnjo izobrazbe ali več in s statusom višjega upravnega delavca.

##### 4.3.6.2. Mnenja o sedanjem in bodočem sistemu vertikalnega napredovanja

Iz analize podatkov sem zavrnila hipotezo, da čim večje so dejanske možnosti tem bolj so posamezniki motivirani, da napredujejo. Iz dobljenih podatkov nisem mogla potrditi korelacije med možnostmi in prizadevanjem, med možnostmi in željo za



napredovanjem in med dejanskim napredovanjem in prizadevanjem. V vseh primerih je šlo za izredno nizko povezanost, razen pri primerjavi možnosti in prizadevanja, kjer je bila povezanost srednje močna.

V nadaljevanju sem preverjala hipotezo, da imajo zaposleni negativno mnenje do obstoječega sistema napredovanja. Anketiranci so v povprečju odgovorili, da sedanji predpisi niti slabo niti dobro ne omogočajo delavcem ustreznega napredovanja. Iz teh odgovorov ni razvidno negativno mnenje do sistema napredovanja. Zato sem preverila odgovore na vprašanja o enakosti pogojev za napredovanje. 59.3% zaposlenih je mnenja, da nimajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enakih možnosti za napredovanje in le 21.9% je mnenja, da imajo vsi enake možnosti. Ostali so odgovorili z ne vem ali niso izrazili svojega mnenja na to vprašanje. Na podlagi ugotovljenega hipoteze nisem niti potrdila niti zavrnila.

#### **4.3.6.3. Napredovanje anketirancev**

Večina anketirancev (81.2%) je v času, ko so zaposleni v državni upravi vsaj enkrat napredovala na zahtevnejše delovno mesto. Iz raziskave je razvidno, da so napredovali tako moški kot ženske, vendar so moški napredovali večkrat. Večkrat so napredovali tisti, ki so dalj časa zaposleni, ki so starejši in tisti, ki imajo univerzitetno stopnjo izobrazbe in več.

#### **4.3.6.4. Izobraževanje zaposlenih**

Devet zaposlenih ali 28.1% anketiranih je v času, ko so zaposleni v državni upravi doseglo višjo stopnjo izobrazbe, 15.7% se trenutno izobražuje in 3.1% je navedlo, da se je izobraževalo, vendar je opustilo študij. Menim, da je izredno pozitivno, da se je tako velik odstotek zaposlenih odločil za izobraževanje.

Ugotovila sem tudi, da je večina teh devetih, ki so že dosegli višjo stopnjo izobrazbe, navedlo kot posledico novo dosežene stopnje izobrazbe napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Iz primerjave števila napredovanj glede na novo doseženo stopnjo

izobrazbe je razvidno, da so večkrat napredovali tisti, ki so se izobraževali v času zaposlitve v državni upravi. S tem sem potrdila hipotezo, da izobraževanje vpliva na vertikalno napredovanje.

#### **4.3.6.5. Usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih**

Iz odgovorov na vprašanja o usposabljanju in izpopolnjevanju sem ugotovila, da se je 68.8% anketirancev usposabljal in izpopolnjevalo več kot štirikrat, 15.6% dva do štirikrat in 9.4% enkrat. Le dva anketiranca sta navedla, da se nista nikoli usposabljala in izpopolnjevala.

Iz analize podatkov sem potrdila hipotezo, da usposabljanje in izpopolnjevanje ne vplivata na vertikalno napredovanje.

#### **4.3.6.6. Pripombe, predlogi in mnenja anketirancev**

Šest anketirancev je izkoristilo možnost za izražanje osebnih pripomb, predlogov in mnenj v zvezi z napredovanjem na zahtevnejše delovno mesto. Pisali so predvsem kritične ocene na ocenjevanje nadrejenih, predlagali konkretne načine za izboljšanje kakovosti ocenjevanja (nadzor kadrovske službe), izpostavili so neizkoriščeno znanje in neenakost pri izbiranju kandidatov za usposabljanje.

Konkretno je naveden primer tečaj angleškega jezika. Peščica zaposlenih se uči angleški jezik v tujini, zaposleni, ki se želijo vključiti v tečaj angleškega jezika pa se ne morejo, ker za njihovo delovno mesto ni opredeljeno znanje tega jezika.

## 5. ZAKLJUČEK

Z diplomskim delom sem opisala vertikalno napredovanje v državni upravi. V začetku sem obrazložila teoretična izhodišča napredovanja zaposlenih in opredelila obstoječi sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja v državni upravi ter nakazala bodoči sistem napredovanja. S tem sem si postavila primerno osnovo za boljše razumevanje tega področja in za oblikovanje vprašalnika, s katerim sem izvedla anketo.

Prišla sem do ugotovitev, ki jih lahko strnem kot zaključek svojega diplomskega dela.

Obstoječi sistem napredovanja ureja veliko število predpisov, ki se hitro spreminjajo in dopolnjujejo in je zato potrebna velika natančnost pri preučevanju tega področja. Predpisi opredeljujejo napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, ki sem ga imenovala vertikalno in napredovanje v višji plačni razred, ki sem ga imenovala horizontalno. Kljub temu, da gre tudi pri napredovanju v višji plačni razred za neke vrste vertikalno napredovanje, večina avtorjev uporablja ta dva izraza.

Zaradi reforme državne uprave se bo to področje spremenilo. Prvi predpisi že veljajo, vendar se še ne uporabljajo. Pričakujemo še sprejem kolektivne pogodbe za negospodarstvo in podzakonskih aktov, ki bodo natančneje urejali področje. Zato sem v svojem diplomskem delu le nakazala najpomembnejše spremembe, ki se bodo zgodile ( uvedba kariernih razredov, uvedba uradniških nazivov).

Opozorila bi na problem, ki sem ga zasledila v anketi. Več anketirancev je opozarjalo na neustrezno odigrano vlogo nadrejenih pri ocenjevanju zaposlenih. Pri preučevanju predpisov, ki se bodo začeli uporabljati, sem zasledila, da bo ocenjevanja več kot doslej. Menim, da bi bilo treba razmisliti o usposabljanju nadrejenih za ocenjevanje oziroma o spremembi sistema ocenjevanja.

Svoje diplomsko delo bom zaključila tako kot sem začela. Temeljni element vsakega sistema je človek, tudi v državni upravi. Zato naj napredovanje prispeva k doseganju dobrih rezultatov z visoko motiviranimi delavci, ki bodo videli v svojem razvoju in razvoju organizacije možnost zadovoljitve skupnih ciljev.

## 6. LITERATURA

### 6.1. KNJIGE IN ČLANKI

1. Bajt, Aleksander (1988): Osnovni pojmi statistike. Pravna Fakulteta, Ljubljana
2. Cvetko, Roman (2002): Razvijanje delovne kariere. Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, Koper
3. DiPrete, A. Thomas (1987): "Horizontal and Vertical Mobility in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, volume 32, št. 3, stran 422-444
4. Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
5. Jerovšek, Janez (1982): Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana
6. Možina, Stane (1996): "Teamsko vodenje podjetja". Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei – Sineza, Ljubljana
7. Možina, Stane; Jereb, Janez; Florjančič, Jožef; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Lipičnik, Bogdan; Vodovnik, Zvone; Svetič, Aleša; Stanojevič, Miroslav; Merkač, Marjana (1998): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
8. Možina, Stane (1999): "Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih". *Industrijska demokracija*, št. 3/III, stran 3
9. Možina, Stane (1999): "Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost". *Industrijska demokracija*, št. 2/III, stran 7
10. Peček, Simona (2001): Napredovanje v upravi, magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
11. Petz, Boris (1987): Psihologija rada. Školska knjiga, Zagreb
12. Roglič, Meta (2002): "V vladi raje zaposlujejo manj izkušene uradnike". *Dnevnik*, 13.9.2002, stran 2
13. Slovar slovenskega knjižnega jezika, programski paket.
14. Slovenski pravni register 2002. Bonex založba d.o.o., Ljubljana
15. Svetlik, Ivan (1988). "Socialna mobilnost v organizacijah". *Stratifikacijske analize sodobnih družb*, stran 194 – 206
16. Toš, Niko (1988): Metode družboslovnega raziskovanja. Državna založba Slovenije, Ljubljana

17. Verbinc, France (1991): Slovar tujk (deseta izdaja). Cankarjeva založba, Ljubljana
18. Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana
19. Vuković, Vesna (2002): "Ministrstva veliko grešila". Dnevnik, 11.9.2002, stran 3

## **6.2. PRAVNI VIRI**

1. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi (1994): Uradni list RS, št.41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/01 in 38/02
2. Uredba o skupnih osnovah in kriterijih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v organih državne uprave (1998): Uradni list RS, št. 24/98, 56/98 in 59/00
3. Zakon o delavcih v državnih organih (1990): Uradni list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 2/91-I, 4/93, 70/97 in 38/99
4. Zakon o delovnih razmerjih (2002): Uradni list RS, št. 42/02
5. Zakon o državni upravi (2002): Uradni list RS, št. 52/02
6. Zakon o javnih uslužbencih (2002): Uradni list RS, št. 56/02
7. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (1994): Uradni list RS, št. 18/94, 36/96 in 86/99
8. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002): Uradni list RS, št. 56/02

## **7. PRILOGE**

## V P R A Š A L N I K

\*\*\*\*\*

1) **Spol:** 1 – ženski 2 – moški2) **Starost:** \_\_\_\_\_3) **Izobrazba:**

- a) osnovna
- b) III. letna srednja
- c) IV. ali V. letna srednja
- d) višja
- e) visoka strokovna
- f) univerzitetna
- g) magisterij
- h) doktorat

4) **Delovna doba:** \_\_\_\_\_ **Delovna doba v MORS:** \_\_\_\_\_5) **Naziv delovnega mesta** (npr. administrativni sodelavec, svetovalec II. ...):  
\_\_\_\_\_6) **V katero kategorijo uslužbencev spadate:**

- 1 – strokovno – tehnični delavec
- 2 – upravni delavec
- 3 – višji upravni delavec

\*\*\*\*\*

7) **V kolikšni meri si prizadevate izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?**

sploh si ne prizadevam	si ne prizadevam	niti si ne prizadevam niti si prizadevam	prizadevam si	zelo si prizadevam
1	2	3	4	5

8) **Ali imajo vsi, ki izpolnjujejo predpisane pogoje, enake možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?**

- a) da
- b) ne Zakaj? \_\_\_\_\_
- c) ne vem

9) **Ali ste v času, ko ste zaposleni v državni upravi, napredovali na zahtevnejše delovno mesto?**

- a) da  
Navedite vse dosedanje nazive delovnih mest: \_\_\_\_\_

- b) ne  
Če ste odgovorili z ne pojdite na vprašanje številka 11.



**10) Kaj je bil, po vašem mnenju, vzrok zadnjega napredovanja?**

- a) novo pridobljena stopnja izobrazbe
- b) novo pridobljena znanja z usposabljanjem (tečaj tujega jezika...)
- c) novo prosto delovno mesto
- d) nova notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**11) Ali menite, da ste sposobni opravljati bolj zahtevno delo kot ga opravljate sedaj?**

- a) da
- b) ne

**12) Ali izpolnjujete pogoje za opravljanje zahtevnejšega dela (npr. izobrazba, delovna doba)?**

- a) da
- b) ne

**13) Kako bi ocenili, kakšne so vaše možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?**

zelo slabe	slabe	niti slabe niti dobre	dobre	zelo dobre
1	2	3	4	5

**14) V kolikšni meri si želite napredovati na zahtevnejše delovno mesto?**

sploh si ne želim	si ne želim	vseeno mi je	želim si	zelo si želim
1	2	3	4	5

**15) Kako bi ocenili vaše poznavanje sedanjih predpisov o napredovanju?**

zelo slabo	slabo	niti slabo niti dobro	dobro	zelo dobro
1	2	3	4	5

**16) Menite, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrezno napredovanje?**

zelo slabo omogočajo	ne omogočajo	niti ne omogočajo niti omogočajo	omogočajo	zelo dobro omogočajo
1	2	3	4	5

**17) Kako bi ocenili vaše poznavanje bodočih predpisov o napredovanju (Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju)?**

zelo slabo	slabo	niti slabo niti dobro	dobro	zelo dobro
1	2	3	4	5

\*\*\*\*\*

**18) Ali ste v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dosegli višjo stopnjo izobrazbe?**

- a) da
- b) trenutno se izobražujem
- c) izobraževal-a sem se, vendar študija nisem zaključil-a Razlog: \_\_\_\_\_

d) ne

Če ste odgovorili z b, c ali d, pojdite na vprašanje številka 23.

**19) Posledica oz. posledice novo dosežene stopnje izobrazbe?** (možnih je več odgovorov)

- a) napredovanje na zahtevnejše delovno mesto
- b) napredovanje v višji plačilni razred
- c) izpolnitev pogojev za dosedanje delovno mesto
- d) nič se ni zgodilo
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**20) Na čigavo pobudo ste se odločili za izobraževanje?**

- a) na pobudo delodajalca
- b) na lastno pobudo

**21) Kaj vam je nudil delodajalec, da ste se lahko izobraževali?** (možnih je več odgovorov)

- a) financiranje študija
- b) izrabo študijskega dopusta, kadar sem hotel-a
- c) izrabo študijskega dopusta, vendar ne vedno kadar sem hotel-a
- d) nič
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**22) Ali bi se ponovno odločili za izobraževanje, če bi imeli možnost?**

- a) da
- b) ne      Zakaj? \_\_\_\_\_

**23) Ali ste se v času, ko ste zaposleni v državni upravi, dodatno usposabljali?**

- a) da, več kot štirikrat
- b) da, dva do štirikrat
- c) da, enkrat
- d) ne

Če ste odgovorili z ne, pojdite na vprašanje številka 27.

**24) Na čigavo pobudo ste se odločili za usposabljanje?**

- a) na pobudo delodajalca
- b) na lastno pobudo

**25) Posledice usposabljanja?** (možnih je več odgovorov)

- a) napredovanje na zahtevnejše delovno mesto
- b) napredovanje v višji plačilni razred
- c) izpolnitev pogojev za dosedanje delovno mesto
- d) nič se ni zgodilo
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**26) Kaj vam je nudil delodajalec, da ste se lahko dodatno usposabljali?** (možnih je več odgovorov)

- a) financiranje usposabljanja
- b) usposabljanje med delovnim časom
- c) nič
- d) drugo: \_\_\_\_\_

**27) Ali ste se kdaj želeli usposablјati, pa vam delodajalec tega ni omogočil?**

a) da, večkrat

Razlog: \_\_\_\_\_

b) da, enkrat

Razlog: \_\_\_\_\_

c) ne

\*\*\*\*\*

**28) Vaše pripombe, predlogi in mnenja, ki jih vprašalnik ni zajel, pa so po vašem mnenju pomembna pri napredovanju na zahtevnejše delovno mesto!**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Hvala za sodelovanje!**

**PRILOGA 2**

V kolikšni meri si prizadevate izpolniti pogoje za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Sploh si ne prizadevam		1	0		
Si ne prizadevam		2	2		
Niti si ne prizadevam niti se prizadevam		1	4		
Prizadevam si		8	7		
Zelo si prizadevam		3	3		
Ni odgovora		0	1		
– x		3.67	3.69		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Sploh si ne prizadevam		0	0	1	
Si ne prizadevam		0	1	3	
Niti si ne prizadevam niti se prizadevam		0	0	5	
Prizadevam si		3	7	5	
Zelo si prizadevam		0	3	3	
Ni odgovora		0	1	0	
– x		4.00	4.09	3.35	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Sploh si ne prizadevam		0	0	0	1
Si ne prizadevam		0	1	3	0
Niti si ne prizadevam niti se prizadevam		0	0	4	1
Prizadevam si		3	2	8	2
Zelo si prizadevam		0	1	3	2
Ni odgovora		0	0	1	0
– x		4.00	3.75	3.61	3.67
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Sploh si ne prizadevam		1	0	0	0
Si ne prizadevam		0	3	0	1
Niti si ne prizadevam niti se prizadevam		0	0	1	4
Prizadevam si		3	3	3	6
Zelo si prizadevam		0	1	1	4
Ni odgovora		0	0	0	1
– x		3.25	3.29	4.00	3.87
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Sploh si ne prizadevam		1	0	0	0
Si ne prizadevam		1	2	1	0
Niti si ne prizadevam niti se prizadevam		0	0	5	0
Prizadevam si		3	7	5	0
Zelo si prizadevam		0	1	4	1
Ni odgovora		0	0	1	0
– x		3.00	3.70	3.80	

Kako bi ocenili, kakšne so vaše možnosti za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Zelo slabe		2	1		
Slabe		4	3		
Niti slabe niti dobre		4	9		
Dobre		3	3		
Zelo dobre		0	1		
Ni odgovora		2	0		
– x		2.62	3.00		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Zelo slabe		0	0	3	
Slabe		0	3	4	
Niti slabe niti dobre		2	5	6	
Dobre		1	3	2	
Zelo dobre		0	0	1	
Ni odgovora		0	1	1	
– x		3.33	3.00	2.63	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Zelo slabe		0	1	0	2
Slabe		0	1	5	1
Niti slabe niti dobre		2	1	9	1
Dobre		1	1	3	1
Zelo dobre		0	0	0	1
Ni odgovora		0	0	2	0
– x		3.33	2.50	2.88	2.67
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Zelo slabe		1	1	1	0
Slabe		0	3	1	3
Niti slabe niti dobre		1	2	2	8
Dobre		0	1	1	4
Zelo dobre		0	0	0	1
Ni odgovora		2	0	0	0
– x		2.00	2.43	2.60	3.19
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Zelo slabe		1	1	1	0
Slabe		1	3	3	0
Niti slabe niti dobre		1	4	8	0
Dobre		0	2	3	0
Zelo dobre		0	0	1	1
Ni odgovora		2	0	0	0
– x		2.00	2.70	3.00	

V kolikšni meri si želite napredovati na zahtevnejše delovno mesto?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Sploh si ne želim		1	2		
Si ne želim		0	2		
Vseeno mi je		2	4		
Želim si		6	8		
Zelo si želim		3	1		
Ni odgovora		3	0		
– x		3.83	3.24		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Sploh si ne želim		0	0	3	
Si ne želim		0	0	2	
Vseeno mi je		0	1	5	
Želim si		2	8	4	
Zelo si želim		1	2	1	
Ni odgovora		0	1	2	
– x		4.33	4.09	2.87	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Sploh si ne želim		0	1	2	0
Si ne želim		0	0	0	2
Vseeno mi je		0	0	5	1
Želim si		2	1	10	1
Zelo si želim		1	2	0	1
Ni odgovora		0	0	2	1
– x		4.33	3.75	3.35	3.20
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Sploh si ne želim		0	2	0	1
Si ne želim		0	0	0	2
Vseeno mi je		0	1	1	4
Želim si		2	3	2	7
Zelo si želim		0	1	1	2
Ni odgovora		2	0	1	0
– x		4.00	3.14	4.00	3.44
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Sploh si ne želim		0	2	1	0
Si ne želim		0	0	2	0
Vseeno mi je		0	1	5	0
Želim si		3	4	7	0
Zelo si želim		0	3	0	1
Ni odgovora		2	0	1	0
– x		4.00	3.60	3.20	

Kako bi ocenili vaše poznavanje sedanjih predpisov o napredovanju?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Zelo slabo		0	0		
Slabo		1	2		
Niti slabo niti dobro		3	9		
Dobro		10	5		
Zelo dobro		0	1		
Ni odgovora		1	0		
– x		3.64	3.29		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Zelo slabo		0	0	0	
Slabo		0	0	3	
Niti slabo niti dobro		1	3	8	
Dobro		2	7	6	
Zelo dobro		0	1	0	
Ni odgovora		0	1	0	
– x		3.67	3.82	3.18	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Zelo slabo		0	0	0	0
Slabo		0	0	1	2
Niti slabo niti dobro		1	2	7	2
Dobro		2	2	9	2
Zelo dobro		0	0	1	0
Ni odgovora		0	0	1	0
– x		3.67	3.50	3.56	3.00
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Zelo slabo		0	0	0	0
Slabo		1	0	0	2
Niti slabo niti dobro		1	4	0	7
Dobro		1	3	5	6
Zelo dobro		0	0	0	1
Ni odgovora		1	0	0	0
– x		3.00	3.43	4.00	3.38
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Zelo slabo		0	0	0	0
Slabo		1	0	2	0
Niti slabo niti dobro		2	4	6	0
Dobro		1	6	7	1
Zelo dobro		0	0	1	0
Ni odgovora		1	0	0	0
– x		3.00	3.60	3.44	

Menite, da sedanji predpisi omogočajo delavcem ustrežno napredovanje?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Zelo slabo omogočajo		3	0		
Ne omogočajo		1	2		
Niti omogočajo niti onemogočajo		6	4		
Omogočajo		4	11		
Zelo dobro omogočajo		0	0		
Ni odgovora		1	0		
– x		2.79	3.53		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Zelo slabo omogočajo		0	1	2	
Ne omogočajo		0	2	1	
Niti omogočajo niti onemogočajo		2	5	3	
Omogočajo		1	4	10	
Zelo dobro omogočajo		0	0	0	
Ni odgovora		0	0	1	
– x		3.33	3.00	3.31	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Zelo slabo omogočajo		0	0	1	2
Ne omogočajo		0	1	2	0
Niti omogočajo niti onemogočajo		2	2	5	1
Omogočajo		1	1	10	3
Zelo dobro omogočajo		0	0	0	0
Ni odgovora		0	0	1	0
– x		3.33	3.00	3.33	2.83
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Zelo slabo omogočajo		0	1	2	0
Ne omogočajo		1	1	0	1
Niti omogočajo niti onemogočajo		1	3	1	5
Omogočajo		1	2	2	10
Zelo dobro omogočajo		0	0	0	0
Ni odgovora		1	0	0	0
– x		3.00	2.86	2.60	3.56
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Zelo slabo omogočajo		1	0	1	1
Ne omogočajo		1	1	1	0
Niti omogočajo niti onemogočajo		1	7	2	0
Omogočajo		1	2	12	0
Zelo dobro omogočajo		0	0	0	0
Ni odgovora		1	0	0	0
– x		2.50	3.10	3.56	



Kako bi ocenili poznavanje bodočih predpisov o napredovanju?

	<b>Spol</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>		
Zelo slabo		3	1		
Slabo		3	4		
Niti slabo niti dobro		5	6		
Dobro		4	6		
Zelo dobro		0	0		
Ni odgovora		0	0		
– x		2.67	3.00		
	<b>Leta starosti</b>	<b>do 29</b>	<b>30 - 39</b>	<b>40 in več</b>	
Zelo slabo		0	0	4	
Slabo		1	2	4	
Niti slabo niti dobro		1	5	5	
Dobro		1	5	4	
Zelo dobro		0	0	0	
Ni odgovora		0	0	0	
– x		3.00	3.25	2.53	
	<b>Delovna doba v MORS (v letih)</b>	<b>do 5</b>	<b>6 - 9</b>	<b>10-19</b>	<b>20 in več</b>
Zelo slabo		0	0	3	1
Slabo		1	1	3	2
Niti slabo niti dobro		1	1	7	2
Dobro		1	2	6	1
Zelo dobro		0	0	0	0
Ni odgovora		0	0	0	0
– x		3.00	3.25	2.84	2.50
	<b>Izobrazba</b>	<b>srednja</b>	<b>višja</b>	<b>visoka</b>	<b>univ. in več</b>
Zelo slabo		2	1	0	1
Slabo		0	0	1	6
Niti slabo niti dobro		1	2	3	5
Dobro		1	4	1	4
Zelo dobro		0	0	0	0
Ni odgovora		0	0	0	0
– x		2.25	3.29	3.00	2.75
	<b>Kategorija delavcev</b>	<b>strok-tehnični</b>	<b>upravni</b>	<b>višji upravni</b>	<b>ni podatka</b>
Zelo slabo		2	1	1	0
Slabo		0	2	5	0
Niti slabo niti dobro		2	3	6	0
Dobro		1	4	4	1
Zelo dobro		0	0	0	0
Ni odgovora		0	0	0	0
– x		2.40	3.00	2.81	